exame.

NEGÓCIOS
O RENASCIMENTO
DO CENTRO
DE SÃO PAULO

MERCADO
POR QUE A EUFORIA
DAS CANETINHAS
NÃO CHEGOU
À BOLSA?

MIGUEL SETAS,
CEO DA MOTIVA

PÉ NO ACELERADOR

O BRASIL VIVE O MAIOR
INVESTIMENTO EM MOBILIDADE
DE SUA HISTÓRIA, COM MAIS DE
400 BILHÕES DE REAIS EM PROJETOS.
A MOTIVA SE REORGANIZOU PARA
LIDERAR ESSE SUPERCICLO

NE
EX
exame.

PRÊMIO NEGÓCIOS EM EXPANSÃO NEEX 2026

O Prêmio Negócios em Expansão reúne empresários, executivos e investidores para celebrar as empresas que mais crescem no Brasil e promover conexões que impulsionam novos negócios.

No palco, João Adibe Marques compartilha a experiência de liderar a Cimed rumo à meta de 10 bilhões de reais em faturamento e, ao seu lado, Karla Marques Felmanas mostra como transformou a Carmed em um fenômeno de marca.

Uma oportunidade para ampliar sua visão, fortalecer conexões e inspirar os próximos passos do seu negócio.

Uma experiência exclusiva com líderes que transformam estratégia em crescimento

No dia 26 de agosto,
João Adibe Marques
(CEO da Cimed) e
Karla Marques Felmanas
(vice-presidente da Cimed)
sobem ao palco do NEEX.

João Adibe Marques

Karla Marques Felmanas

Realização

exame.
btg pactual empresas

Patrocínio

IIElevenLabs

Faça parte
desse encontro.
26 de agosto,
em São Paulo

Ines249

SUMÁRIO

6 **DA EXAME**

8 **FALE CONOSCO**

12 **PRIMEIRO LUGAR**
O Centro de São Paulo vive revitalização com gastronomia, cultura e serviços

20 **VISÃO GLOBAL**
O Brasil deve receber mais imigrantes por causa das restrições impostas a eles por EUA e Europa

24 **ENTREVISTA**
Steven Levitsky: “Na América Latina, o Brasil fez Trump confrontar os limites do seu poder”

30 **CAPA**
A Motiva vendeu aeroportos para diminuir endividamento e investir em trilhos e rodovias

42 **ELEIÇÕES**
Maior grupo do eleitorado não se identifica nem com a esquerda nem com a direita

50 **NEGÓCIOS**
A Bauducco inaugura fábrica na Flórida, nos EUA, para virar uma love brand global

58 **MERCADO**
Canetas emagrecedoras elevam as vendas das varejistas, mas não interferem no valor das ações

66 **TECNOLOGIA**
O Figma lança o Code Layers, que disponibiliza o código-fonte para os designers

72 **SANEAMENTO**
Privatizada, a Copasa espera a renovação de mais de 200 contratos para o tratamento de esgosto

80 **ROAD SHOW NEEX**
Em Belo Horizonte, empresas discutem como usar a IA sem perder o cliente de vista

84 **EXAME AGRO**
A carne bovina fica fora da taxação de 25% imposta pelo governo americano

Miguel Setas, CEO da Motiva: reorganização e planos de grandes investimentos

LEANDRO FONSECA

Ines249

LEANDRO FONSECA

Leandro Farkuh, praticante de surfe
e CEO da biO2: "Você é o que você come"

88 **OPINIÃO**
Diogo Castro e Silva: Desde o imperador Trajano, quem chega ao Golfo Pérsico e proclama vitória raramente é quem escreve o que vem a seguir

90 **OPINIÃO**
Florian Hagenbuch: Entregar um problema resolvido para o cliente é, muitas vezes, a única abordagem que funciona

92 **CLUBE CMO**
Felipe Piringer, diretor de marketing da Shopee, explica o sucesso da empresa em seis anos no Brasil e os desafios para continuar crescendo

CASUAL

95 **CAPA**
Piscina de ondas intensifica treino de Leandro Farkuh, CEO da biO2, amante dos esportes praticados na água

98 **JOIAS**
A Bvlgari escolhe o Brasil como destino da primeira boutique na América Latina a receber a coleção permanente da marca

100 **AVENTURA**
A Rolex e a National Geographic reformam o acampamento de base e inauguram o Museu da Exploração

102 **VIAGEM**
Em 24 horas, entre palácios e parques, Madri permite explorar o circuito de arte, história e gastronomia a pé

104 **CULTURA**
Christopher Nolan se lança rumo ao Oscar com *A Odisseia*, todo filmado em IMAX e que traz Matt Damon como protagonista

106 **IN VINO VERITAS**
O Rio tem a maior legião de apreciadores de vinho; na cidade proliferam bares e restaurantes com cartas robustas

O QUE ACHOU DESTA EDIÇÃO? ESCANEIE PARA AVALIAR O CONTEÚDO E A ENTREGA

REVISTA MENSAL | ANO 60 | Nº 7 | EDIÇÃO 1289
JULHO DE 2026
FOTO CAPA: LEANDRO FONSECA

Ines249

DA EXAME

LUCAS AMORIM

Véspera da final da Copa em Nova York: o papelão argentino nos fez pensar se o Brasil não poderia ter chegado lá também

A COPA, AS ELEIÇÕES, E UM MOTIVO PARA OTIMISMO

Para além de um desencanto mais generalizado, no esporte e na política, o Brasil tem projetos ambiciosos em frentes essenciais para o futuro

A vitória da Espanha sobre a Argentina, na final da Copa do Mundo, deixou o torcedor brasileiro pensativo. Se nossos vizinhos chegaram tão longe para no fim serem atropelados, sem conseguir dar um chute a gol, será que o Brasil não poderia ter chegado lá também? Afinal de contas, o que faltou para nossa seleção chegar ao grupo de elite do mundial? São questões que vão ser pauta de mesas-redondas pelos próximos quatro anos, até a Copa 2030.

Para além do esporte, anos de Copa do Mundo são também anos de eleição presidencial. A cada quatro anos, temos a oportunidade de pensar sobre os atrasos que nos separam dos países de ponta. Pelo menos assim deveria ser. Consumidos por uma polarização que esvaziou o debate político, o Brasil chega a mais um ciclo eleitoral com o foco distante das pautas edificantes. Reportagem de Ivan Martínez-Vargas mostra que a eleição deste ano deve ser marcada pelo cansaço, por eleitores que gostariam de um algo a mais. Um sentimento parecido ao dos torcedores em relação aos últimos anos da seleção.

A boa notícia é que, para além de um desencanto mais generalizado, no esporte e na política, o Brasil tem projetos ambiciosos em frentes essenciais para o futuro. Uma delas é a da mobilidade. A reportagem de capa desta edição, do repórter André Martins, mostra o superciclo de investimento em estradas, trilhos e corredores. Estão previstos investimentos de 400 bilhões de reais nas próximas décadas. É o suficiente para ganhos de produtividade substanciosos e para a melhora na qualidade de vida de milhões de pessoas. O desafio está na gestão, capaz de transformar oportunidades em ganhos reais.

A trajetória da Motiva, que estampa nossa capa, mostra a importância do foco. Em novembro de 2025, a empresa vendeu 20 aeroportos para reduzir seu endividamento e focar um segmento considerado promissor: trilhos e rodovias. Já são 5.235 quilômetros administrados, e potencial de crescimento de norte a sul do país. Outro segmento com potencial transformador é o de saneamento. André Martins assina outra reportagem nesta edição, sobre a mineira Copasa, também às voltas com um ciclo histórico de investimentos. Privatizada em junho, a empresa equilibra aumento de investimentos com gestão de custos para dar conta de seus desafios. É o retrato de um país que corre para universalizar o saneamento até 2033.

Mais trilhos, mais estradas, mais saneamento. São avanços, muitos deles literalmente embaixo da terra, que dão esperança para os próximos anos. Seguiremos à espera de um debate político mais conectado aos desafios do futuro. E de mais vitórias da seleção, por que não? ●

Ines249

TUDOR

ALLENDE
21
SUAREZ
9
MESSI
10
RODRIGUEZ
11

TUDOR
GENEVE
200m 660ft
CHRONOMETER
OFFICIALLY CERTIFIED
UNITS PER HOUR
28

BLACK BAY CHRONO

CLUB INTERNACIONAL DE FÚTBOL
MIAMI
MMXX

BORN TO DARE*

***Nascido para Ousar**

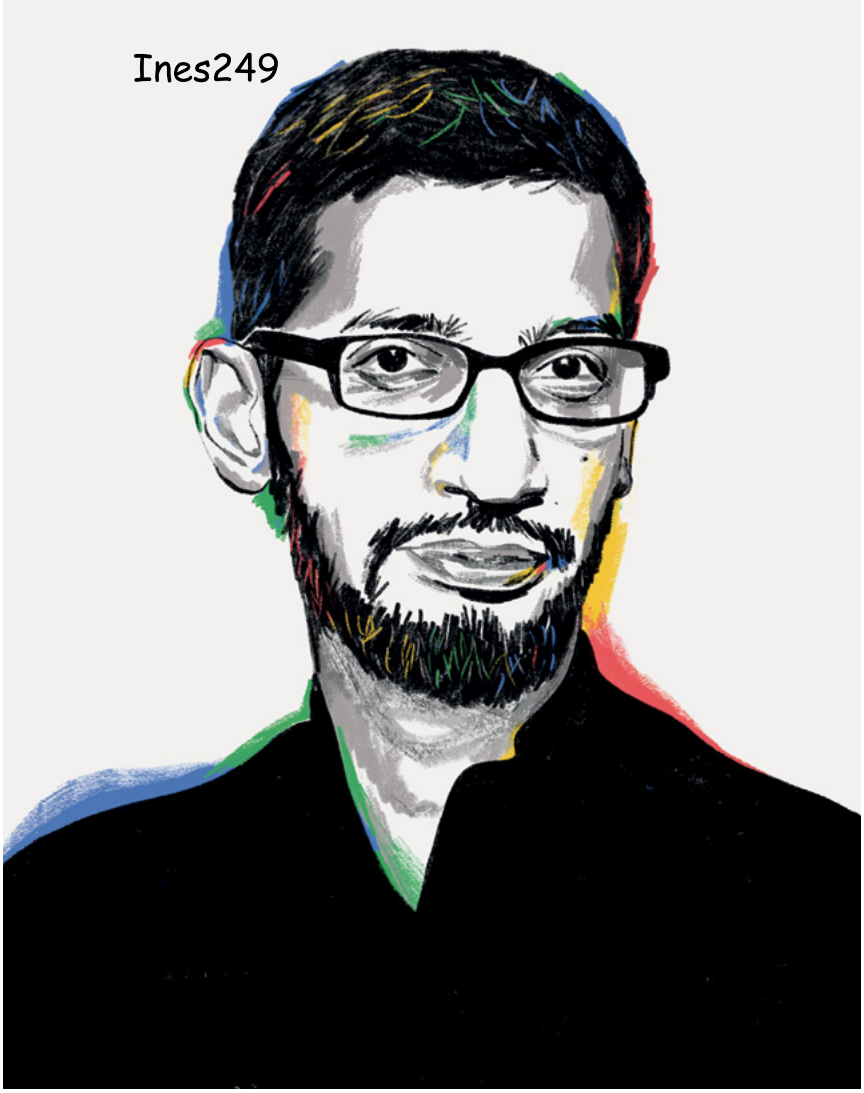
MONTECRISTO
JOALHERIA

JK IGUATEMI / IGUATEMI CAMPINAS
✆ 11 96417-5881
@MONTECRISTO.JOALHERIA
MONTECRISTO.COM.BR

FALE CONOSCO

Comentários sobre o conteúdo editorial da EXAME, sugestões e críticas a reportagens. Deixe também sua mensagem no Facebook, Instagram, LinkedIn ou por e-mail.

Ines249



Sundar Pichai, CEO do Google: sob seu comando, companhia alavanca a IA

ILUSTRAÇÃO: CATARINA BESSELL

DE VOLTA AO TOPO

A inteligência artificial está mudando muita coisa. Mas ela também faz pensar quanto precisamos aprender a cuidar da nossa inteligência emocional.
Gleyce Fidelis,
via Instagram

Excelente reportagem. O YouTube carece de produções jornalísticas assim. Parabéns!
Leonardo Costa,
via YouTube

Admirável análise. Destaca a importância da IA como motor de transformação nas economias emergentes.
Jesse Fernandes,
via LinkedIn

O Pichai conseguiu algo que pouquíssimos CEOs no mundo teriam competência para fazer: manter a dominância do core business do Google enquanto escalava a companhia para uma potência científica avaliada em trilhões de dólares.
Felipe Garcia Brossi,
via LinkedIn

exame@exame.com

linkedin.com/company/exame-com

@exame

facebook.com/exame

Ines249

MAG | SEGUROS E PREVIDÊNCIA

JUNTOS, EM CADA HISTÓRIA, PARA CUIDAR E
acolher

Esse é o Jeito MAG de Ser.

MAG. ELEITA A MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR NO RIO.

Somos a MAG, a seguradora de 7,6 milhões de pessoas e bicampeã do Great Place To Work Rio de Janeiro.

Uma empresa feita de gente, movida pelo propósito de cuidar e transformar vidas. Um jeito de ser que começa dentro de casa, com colaboradores, parceiros, corretores e clientes.

Porque lembrar o valor da vida é o Jeito MAG de Ser.
#OrgulhoDeSerMAG

Melhores Empresas Para Trabalhar™
no Rio de Janeiro
Great Place To Work®
BRASIL 2026

QUER SER MAG?

O FUTURO É MAG

7,6 MILHÕES	**18,2%**	**R$ 4 BI**	**+ 6.900**
MILHÕES DE CLIENTES*	CRESCIMENTO MÉDIO AO ANO (CAGR)**	BENEFÍCIOS PAGOS***	CORRETORES PARCEIROS

*Vidas protegidas pela MAG e a Sicoob Seguradora; **Crescimento médio dos últimos 5 anos; ***Benefícios pagos nos últimos 5 anos.

Ines249

exame.

Diretor de Redação
Lucas Amorim

Editores
Ivan Padilla, Juliana Colombo, Leo Branco, Lia Rizzo,
Luciano Pádua, Mariana Martucci, Mitchel Diniz e Pedro Gil

Editores Assistentes e Repórteres
André Lopes, André Martins, Carolina Ingizza, César H.S. Rezende, Clara Assunção,
Daniel Giussani, Estela Marconi, Gabriel Rubinsteinn, Guilherme Gonçalves da Silva,
Isabela Rovaroto, Ivan Martínez-Vargas, Júlia Storch, Layane Serrano, Letícia Furlan,
Letícia Ozório, Luiz Anversa, Luiza Vilela, Mateus Omena, Rafael Balago, Rebecca Crepaldi,
Sofia Schuck, Soraia Alves, Tamires Vitorio, Giulia Polizeli e Paloma Lazzaro (estagiárias)

Arte: Carolina Gehlen (chefe), Carmen Fukunari (editora) e Letícia de Cássia (designer)

Foto: Leandro Fonseca (editor) e Julio Gomes

Revisão: Maurício José de Oliveira

Publicidade e Projetos Especiais: Rafael Davini e Daniela Serafim

www.exame.com

Redação e Correspondência: Rua da Consolação, 1601, 1º andar – Consolação,
CEP 01301-100, São Paulo – SP
Publicidade São Paulo e informações sobre representantes
de publicidade no Brasil e no exterior: publicidade@exame.com

---

EXAME 1289, ano 60, nº 7,
é uma publicação mensal da Exame. Ltda.
Edições anteriores: venda exclusiva em banca pelo preço de capa da última
edição publicada mais despesa de remessa. Solicite a seu jornaleiro.
Distribuída em todo o país pela SPDL — S. Paulo Distribuição e Logística.
EXAME não admite publicidade redacional

IMPRESSA NA PRINTI — FM IMPRESSOS PERSONALIZADOS LTDA.
Rua João Ferreira de Camargo, 714 — CEP 06460.060, Barueri/SP

FALE CONOSCO

Vendas corporativas, projetos especiais e vendas em lote:
publicidade@exame.com

ATENDIMENTO

SAC e venda de revistas para consumidores finais: atendimento@exame.com

Atendimento WhatsApp: (11) 97083-7324

Para acessar sua revista digital:
https://exame.com/edicoes

EXAME PARA EMPRESAS

empresas@exame.com

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO

Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens, envie um e-mail para:
licenciamento@exame.com

EDIÇÕES ANTERIORES

Venda exclusiva em banca pelo preço de capa da última edição publicada mais despesa de remessa. Solicite ao jornaleiro mais próximo.

RELEASES

releases@exame.com

CORRESPONDÊNCIA

Comentários sobre o conteúdo editorial da EXAME, sugestões e críticas:
redacao@exame.com

Cartas e mensagens devem trazer nome completo, endereço e telefone do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

PUBLICIDADE

Anuncie na EXAME e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil:
publicidade@exame.com
(11) 91162-9770

PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD)

meusdados@exame.com

Ines249

É tempo de ir além das reservas em restaurantes estrelados
Valet gratuito, isenção de rolha e sobremesa de cortesia em restaurantes estrelados ao redor do mundo
Ultrablue
btg pactual
world legend
mastercard
btg pactual
Para quem espera mais de um banco
Abra sua conta e descubra todos os benefícios

Cartão de crédito e benefícios atrelados ao cartão sujeitos à análise e critérios de elegibilidade.
Benefícios mediante disponibilidade e regras do parceiro, consulte no app BTG Banking.

Ines240

PRIMEIRO LUGAR

EDIÇÃO DE GUILHERME GONÇALVES

ÍCONE

O Copan voltou a ser cool

Com todas as lojas ocupadas e fila por novos espaços, o edifício recupera protagonismo no centro de São Paulo

Janaína Torres, chef e empresária: à frente do Dona Onça, ajudou a transformar o térreo do Copan em destino gastronômico

Depois de atravessar décadas em que foi associado à degradação do Centro de São Paulo, um dos mais icônicos edifícios projetados por Oscar Niemeyer chega a uma nova fase com todas as suas lojas ocupadas, fila por novos pontos e um fluxo de até 20.000 pessoas nos fins de semana. O térreo do Copan virou uma mistura de centro comercial, praça, corredor e destino gastronômico. E uma das personagens que melhor traduzem essa virada chegou antes de ela virar tendência.

Janaína Torres abriu o Bar da Dona Onça em 2008, quando o entorno ainda carregava o estigma da insegurança e do abandono. Muita gente chamou a decisão de loucura. Ela nunca viu assim. Nascida num cortiço no Centro, vendeu comida na Praça da República, entregou roupas no Copan ainda criança, morou no prédio e hoje vive praticamente ao lado. "Quando perguntavam quem iria para lá, eu dizia: 'Eu'", afirma.

Rapidamente, a aposta deu certo. Cinco meses depois da abertura, o restaurante já colecionava prêmios. Hoje, o Dona Onça recebe cerca de 15.000 clientes por mês, com tíquete médio de 130 reais. A conta indica uma receita bruta anual de 23,4 milhões de reais. A casa tem 120 lugares e ajudou a transformar comida de panela e receitas populares em alta gastronomia.

Depois dela, chegaram novos vizinhos ao Copan, como Cuia, Megafauna, Paloma e Brisa do Baru, compondo um roteiro próprio de gastronomia, cultura e serviços no local. Janaína também abriu outros negócios no Centro, como Casa do Porco, Hot Pork, Sorveteria do Centro e Merenda da Cidade. Agora, prepara uma nova aposta: comprou o antigo Star City, restaurante fundado nos anos 1950, e prevê investir cerca de 7 milhões de reais para reabri-lo como Estrela da Cidade, com feijoada, música e memória paulistana.

Enquanto isso, o Copan se prepara para ampliar ainda mais o movimento.

Ines249

O centro de São Paulo vive uma retomada puxada por quem decidiu investir antes da moda — e também por quem acaba de chegar. Entre edifícios históricos, novos restaurantes, moradias e espaços culturais, a região volta a atrair moradores, empresas e visitantes

BAR DA DONA O
PRAYA

OMAR PAIXÃO

O antigo cinema será transformado no Nu Cine Copan, com 440 lugares, e o mirante deve voltar a receber visitantes. "O Copan voltou a ser legal, não só para o turista, mas para o paulistano", diz o síndico do prédio, Guilherme Milani.

O novo momento do Copan também se reflete na ocupação comercial: com todas as 72 áreas preenchidas, hoje há uma fila de interessados em estar nas galerias do edifício. A expectativa é que a reabertura do cinema e do mirante amplie ainda mais o fluxo de visitantes e fortaleça o edifício como um polo de gastronomia, cultura e serviços. ●

Um gigante de concreto — e de seus empreendedores

PROJETO	Oscar Niemeyer, com colaboração de Carlos Lemos
INAUGURAÇÃO	1966, após uma construção marcada por interrupções
ALTURA	115 metros
PAVIMENTOS	32 andares distribuídos em seis blocos
APARTAMENTOS	1.160 unidades, de quitinetes a coberturas
MORADORES	Cerca de 3.500 pessoas — mais habitantes do que 22% dos municípios brasileiros
COMÉRCIO	72 lojas no térreo, além de uma laje corporativa
ELEVADORES	22
FUNCIONÁRIOS	120
ÁREA CONSTRUÍDA	120.000 metros quadrados
CURIOSIDADE	É considerado o maior conjunto residencial da América Latina e uma das maiores estruturas de concreto armado do Brasil
NEGÓCIOS ABERTOS	30 desde a pandemia

> **"Hoje, o Copan não atrai só turistas. O paulistano também voltou a frequentar e a redescobrir esse espaço."**
> Guilherme Milani, síndico do Copan

OMAR PAIXÃO

Ines249

LEANDRO FONSECA

Antônio de Souza Neto, o Toninho da Galeria, e Marcone Moraes: pai e filho tocam o dia a dia da Galeria do Rock

CENTRO COMERCIAL

Rock tamanho família

Shows no terraço e hub de encontro para shows internacionais fazem a Galeria do Rock renovar o público

DANIEL GIUSSANI

Poucas pessoas conhecem a Galeria do Rock tão bem quanto Antônio de Souza Neto. Jornalista de formação e fotógrafo por vocação, Toninho, como é conhecido, é síndico do prédio há 33 anos. Nesse período, viu um dos endereços mais famosos de São Paulo sobreviver à crise do Centro na década passada e às mudanças do mercado musical. Com a música migrando para o streaming, a Galeria se reinventou como ponto de encontro para quem vive o rock além do som: camisetas, tênis, cervejarias e estúdios de tatuagem.

Nem sempre foi assim. Com a falta de segurança do Centro, o fluxo de visitantes caiu 40% na década passada. “Vinham mais turistas de fora do que moradores”, afirma Marcone Moraes, filho de Toninho e vice-presidente do Instituto Cultural Galeria do Rock. A principal aposta para a retomada foi reabrir o terraço para shows aos sábados à tarde. Com rock em plena luz do sol, chegou um público pouco comum no passado: famílias. “Eles assistem ao show, visitam as lojas e acabam redescobrindo o Centro”, diz Moraes. Hoje, 15.000 pessoas passam por ali todos os dias. Nos fins de semana, o número pula para 25.000.

As cerca de 200 lojas em funcionamento, 92% da ocupação do prédio, faturaram 185 milhões de reais em 2025, e a receita deve subir 10% neste ano. A próxima aposta é atrair quem viaja a São Paulo para os grandes shows internacionais. Em parceria com a marca de roupas Consulado do Rock, Marcone acaba de inaugurar uma loja de produtos oficiais de bandas. “Muita gente chega alguns dias antes do show. Queremos que esse público inclua a Galeria no roteiro.” É um cenário bem diferente de 1993, quando Toninho assumiu a administração com o prédio prestes a ser interditado, entre rodas de punk e brigas generalizadas. Foi também naquele ano que nasceu uma das lendas do lugar: a suposta visita de Kurt Cobain, vocalista do Nirvana. Três décadas depois, a Galeria do Rock continua fazendo o que sempre fez de melhor: manter o rock vivo enquanto conquista novas gerações. *Smells like teen spirit*. ●

Ines249

Parada obrigatória

BAR ESTADÃO
Aberto desde 1968, o Estadão virou parada obrigatória da madrugada paulistana. Funciona 24 horas por dia, sete dias por semana, e fez do sanduíche de pernil seu maior símbolo. A casa consome mais de 30 peças de pernil por dia, com cerca de 7 a 8 quilos cada. E segue atraindo filas a qualquer hora.

RUA DO OURO
Com cerca de 100 metros, a Rua Barão de Paranapiacaba ganhou o apelido de "Rua do Ouro" após a chegada da primeira fábrica e loja, em 1960. Vizinha à Praça da Sé, concentra mais de 300 lojas de joias e semijoias, além de ourives e fabricantes de alianças. O polo é referência no país no segmento.

CASA GODINHO
Fundada em 1888, é a mercearia mais antiga de São Paulo, eleita o primeiro patrimônio imaterial paulista. Sediada desde 1924 no Edifício Sampaio Moreira, o empório opera com 15 funcionários e oferece frios, bacalhau e a sua famosa empada.

TERRITÓRIO

Aposta nos clássicos

Cairê Aoas, dono do Bar Brahma, segue investindo em pontos icônicos

Cairê Aoas, empresário: "A vocação de recuperar lugares que fazem parte da cidade veio do Bar Brahma"

FÁBRICA DE BARES/DIVULGAÇÃO

Cairê Aoas aprendeu com o pai, Álvaro, a recuperar negócios que pareciam ter ficado no passado. O principal deles é o Bar Brahma, fechado no fim dos anos 1990 e reaberto pela família em 2001, na famosa esquina da Ipiranga com a São João. A reforma resgatou referências dos anos 1950 e 1960, mas o público não voltou de imediato. "Demorou quase 10 anos para o negócio se estabelecer, engrenar e criar hábito", lembra.

O Bar Brahma nasceu em 1948, quando o Centro concentrava cinemas, empresas e parte importante da vida cultural de São Paulo. Formado em administração e hotelaria, Aoas trabalha com o pai desde os 14 anos. A reabertura também deu origem ao Camarote Bar Brahma, criado para divulgar a casa no Carnaval paulistano e hoje capaz de receber 7.500 pessoas. O aprendizado virou estratégia da Fábrica de Bares: assumir endereços conhecidos, preservar sua identidade e atualizá-los para novos públicos. Vieram Bar Léo, Bar dos Arcos, Love Cabaret, Café Girondino e, mais recentemente, o Edifício Rolim. "Essa vocação de recuperar lugares que a gente gosta e que são parte da cidade veio do Bar Brahma", diz.

Após a pandemia de covid-19, o grupo enfrentou seu momento mais crítico. Em 2023, uma tentativa de assalto terminou com o bar apedrejado e clientes abrigados no salão. Segundo Aoas, o reforço do policiamento, da iluminação e de outras ações públicas mudou o entorno de lá para cá.

Agora o grupo amplia a marca com uma unidade de 650 metros quadrados próxima à Avenida Paulista e aposta em novos projetos no Centro. Um deles é o Boulevard São João, a "Times Square brasileira", suspenso por uma decisão liminar. A proposta prevê 8 milhões de reais em melhorias urbanas e 42 milhões de reais em telões, bancados pela iniciativa privada. Aoas, contudo, mantém o otimismo. "Tenho convicção de que esse projeto vai sair do papel." ●

Ines249

MERCADO IMOBILIÁRIO

Reforma de prédios abandonados

A incorporadora Citas transforma prédios comerciais ociosos em moradias

Até poucos anos atrás, edifícios comerciais vazios no Centro de São Paulo eram vistos como um passivo. Hoje, tornaram-se matéria-prima para um novo mercado. A Citas, incorporadora comandada por Isadora Rebouças, compra prédios abandonados, reforma e os transforma em moradias compactas para locação. Desde o início da operação, a empresa já investiu mais de 100 milhões de reais em aquisições e retrofits, soma três edifícios em operação, quatro em obras e cerca de 800 unidades sob gestão, número que deve chegar a 1.200 até 2027.

A aposta acompanha a mudança do Centro. Com a migração de empresas para outras regiões, centenas de edifícios comerciais perderam ocupação. "O que falta hoje no Centro é gente morando", diz Rebouças. "Quanto mais retrofits houver, maior será a valorização da região." O movimento ganhou força com incentivos da Prefeitura de São Paulo, que afirma ter 49 edifícios em processo de retrofit, 15 deles concluídos, e pretende atrair 220.000 novos moradores para a região.

Entre 2021 e 2025, foram autorizadas 36.735 novas unidades habitacionais no Centro. Nesse cenário, a Citas prepara novos projetos, entre eles a transformação de um edifício adquirido no Vale do Anhangabaú, reforçando a aposta de que a revitalização do Centro também passa pela moradia. O modelo prioriza estúdios para locação de longo prazo, mantendo imóveis ocupados e o Centro mais vivo diariamente aqui. ●

Isadora Rebouças, CEO da Citas: "O que falta hoje no Centro é gente morando"

OMAR PAIXÃO

BDO BRAZIL/DIVULGAÇÃO

Raul Corrêa da Silva, CEO da BDO Brazil: gestor recusou convites para levar a sede da empresa para a Faria Lima

APOSTA

Fincando o pé no Centro

Auditoria ocupa prédio histórico inteiro no bairro, investe 8 milhões de reais e rejeita os eixos corporativos

A empresa de auditoria e consultoria BDO poderia ter seguido o caminho de outras grandes companhias que migraram para a Faria Lima ou a Berrini. Porém, preferiu o movimento inverso. Desde 2011, ocupa um edifício histórico na Rua Major Quedinho, no Centro de São Paulo, reformado e transformado em sua principal aposta.

Projetado por Rino Levi, o prédio abrigou *Estadão*, *Diário Popular*, *Gazeta Mercantil* e as rádios Eldorado e Nova Brasil. A empresa chegou ocupando alguns andares, avançou gradualmente e, no ano passado, assumiu o último pavimento. De lá para cá, investiu mais de 8 milhões de reais na reforma da sede, preparada para receber cerca de 1.500 pessoas.

Fundador e CEO da BDO, Raul Corrêa da Silva recusou propostas para levar a operação a outros polos empresariais. "Eu não sou camarada de seguir moda. Essa decisão de ir para o coração de São Paulo é aquilo em que a gente acredita", afirma.

A BDO faturou 500 milhões de reais em 2025, alta de 11% em relação ao ano anterior, reúne 2.200 profissionais em 28 escritórios e também assumiu o naming rights do Teatro BDO Jaraguá, no edifício ao lado. Durante a pandemia, Silva recebeu propostas para mudar de endereço e, depois, convite para ocupar um único prédio próximo à sua casa, o que seria cômodo para ele. Mas recusou novamente. "Acredito no potencial, na história e na revitalização do Centro." ●

→ **PODER PÚBLICO**

A nova vitrine da cidade

O prefeito Ricardo Nunes fala sobre a recuperação da região e os projetos que podem sustentar seu novo ciclo econômico

Transformar a região central em vitrine de uma nova São Paulo tornou-se prioridade de Ricardo Nunes (MDB). Prefeito desde 2021, ele afirma que a estratégia reúne legislação, obras, segurança, moradia, empresas e mobilidade. A seguir, Nunes detalha o plano e as próximas ações.

CORREIO
smartsampa
central de inteligência da cidade
Ines249

DIVULGAÇÃO

Ricardo Nunes, prefeito de São Paulo: "Nenhuma grande cidade funciona sem um centro forte."

Por que a recuperação da região virou uma bandeira de sua gestão?
Quando virei prefeito, havia uma demanda muito forte da sociedade. Estava muito feio. Eu já ouvia comerciantes e empresários quando era vereador, mas isso ficou mais forte depois. A pandemia abalou a cidade, e fizemos um plano de recuperação econômica. Uma das ações era incentivar eventos e turismo. Mas como trazer turistas com a região daquele jeito? Melhorá-la fazia parte da recuperação econômica. É a sala da casa da gente.

O que foi decisivo para começar a mudar esse cenário?
Primeiro, alteramos o marco legal, com uma legislação específica para incentivar construção e reforma, reduzir taxas e dar benefícios. Depois, fomos aos principais problemas. A Cracolândia era uma ferida de 30 anos. Trabalhamos com o estado em três pilares: atendimento ao dependente, prisão de traficantes e reurbanização. Também investimos em calçadões, iluminação, limpeza, praças e viadutos. Não se faz uma mudança significativa sem recurso.

Como a segurança entra nessa estratégia?
O Smart Sampa tem 50.000 câmeras, reconhecimento facial e leitura de placas. A tecnologia rastreia trajetos e identifica veículos por características. Também ampliamos os efetivos. A prefeitura investe 1,1 milhão de reais por dia para ter 2.400 policiais militares a mais nas folgas. O sistema ajuda na limpeza, na ordem urbana, no transporte e nos semáforos inteligentes.

E como trazer moradores e empresas de volta?
Percebemos que muitos prédios ociosos não se viabilizavam só com incentivos. Criamos um programa de 1 bilhão de reais que pode bancar até 25% da reforma a fundo perdido. O retorno que pedimos é atividade: que o prédio deixe de ser uma ferida. Já são dezenas. Há empresas e comércios chegando. E teremos o VLE, com 2,5 bilhões de reais, circulando pela região até o Brás. Será como recuperar o bonde do passado com uma tecnologia do futuro. ●

As apostas para a retomada

O que a gestão municipal faz para atrair negócios e moradores para o Centro

RETROFIT Incentivos fiscais e subsídios de até 25% do valor das obras para recuperar prédios antigos.

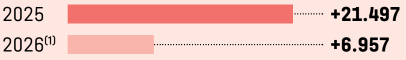
REQUALIFICAÇÃO URBANA Obras nos calçadões do Triângulo Histórico e do Centro Novo, além da recuperação de praças, viadutos e ruas temáticas do comércio.

SEGURANÇA Ampliação do Smart Sampa, com 50.000 câmeras na cidade e monitoramento por inteligência artificial, além do reforço do efetivo da GCM e da PM.

ZELADORIA Reforço da limpeza urbana, modernização da iluminação em LED e recuperação de espaços públicos para ampliar a circulação de moradores e visitantes.

INCENTIVOS AOS NEGÓCIOS Redução do ISS, benefícios de IPTU e estímulos para atrair empresas de tecnologia, comércio, serviços e economia criativa.

Saldo de empresas no Centro (CNPJs)



Top 5 de atividades que mais abriram empresas (CNPJs)

Comércio varejista	20.312
Tecnologia da informação	17.696
Saúde	14.698
Serviços administrativos	14.109
Publicidade	6.518

(1) Período entre janeiro e abril. **Fonte:** Prefeitura de São Paulo.

Ines249

IDENTIDADE

Paris na República

Olivier Anquier fez do Centro de São Paulo sua casa e seu principal endereço

Francês radicado no Brasil desde 1979, Olivier Anquier construiu em São Paulo uma carreira que mistura panificação, restaurantes, televisão e uma relação antiga com o Centro. Quando chegou à cidade, reconheceu na arquitetura e na vida de rua algo de Paris. Anos depois, decidiu morar onde via "a alma da cidade", mesmo quando a região ainda era associada à decadência. Há 20 anos, comprou uma cobertura no Edifício Esther, em frente à Praça da República, então marcado por usos irregulares e baixa ocupação. "Eu queria morar na história da cidade, em contato com todo tipo de pessoa. Eu não suporto bolha", afirma. A mudança ajudou a reativar o prédio, que chegou a ser alvo de desapropriação. Mais tarde, problemas estruturais o levaram a atravessar a rua e realizar outro desejo: morar no edifício que admirava desde os anos 1980. A antiga cobertura virou, em 2016, um restaurante com vista para a Praça da República. Depois vieram o L'Entrecôte d'Olivier e a primeira unidade do Mundo Pão do Olivier, aberta no Edifício Esther em 2018. A pandemia fechou a padaria, mas não interrompeu a aposta no bairro.

Em 2025, Anquier voltou ao Centro com uma megaloja do Mundo Pão na esquina das avenidas Ipiranga e São Luís, onde funcionou por mais de quatro décadas uma unidade da joalheria Amsterdam Sauer. A rede faturou 19 milhões de reais no ano passado e projeta 30 milhões de reais em 2026. O L'Entrecôte, por sua vez, teve receita de 15 milhões de reais em 2025 e prevê crescer 7% neste ano. Hoje, os negócios de panificação do grupo empregam perto de 200 pessoas em São Paulo. A próxima aposta se chama Arquivo. Com investimento de 200.000 reais, o espaço deve abrir em setembro para exibir gratuitamente peças do acervo pessoal do empresário por dois anos. Depois, receberá coleções de outros artistas e expositores. "Estou fazendo o meu", diz Anquier. "Se me dão a oportunidade de fazer algo pela cidade que me deu tudo na vida, eu faço." ●

Olivier Anquier, chef e empresário: "Eu sou padeiro, mas não deixo ninguém mexer na alma dos meus negócios"

ANGELO PASTORELLO/DIVULGAÇÃO

Os novos queridinhos

GALERIA METRÓPOLE
A Galeria Metrópole voltou a pulsar na Avenida São Luís. Seus cinco andares reúnem padarias, cafés, brechós, lojas de discos, design e ateliês. Festivais e feiras de vinil, moda e arte completam o novo circuito, que transformou o edifício modernista em polo da economia criativa no centro paulistano.

LE FREAK
Inaugurado em fevereiro de 2026, o Le Freak ocupa o térreo do Conjunto Zarvos, prédio modernista de 1958. O chef Juan Pablo Montes combina técnica francesa e referências latino-americanas em clima informal. O restaurante atrai filas desde que abriu e prepara um bar no subsolo. A casa tem 75 lugares.

BALADA NO MARTINELLI
O terraço do Edifício Martinelli virou pista com vista panorâmica de São Paulo. A agenda mistura música eletrônica, samba, rap e festas temáticas, muitas com ingressos esgotados. Depois de receber 100.000 visitantes em 2024, o prédio passa por reforma e projeta superar 1 milhão de visitantes por ano após a reabertura.

Ines249

Choque de Gestão: Lásaro do Carmo mostra como a falta de profissionalização limita o crescimento da Boa LED

MARCELO CAMPOS

O time dos sonhos

Ao analisar a Boa LED, Lásaro do Carmo explica por que desenvolver lideranças e fortalecer a gestão é parte do processo de escalar uma empresa

DANIEL GIUSSANI
E ISABELA ROVAROTO

Nem sempre as pessoas que ajudaram a construir uma empresa são as mesmas que vão fazê-la crescer. Em algum momento, confiança e tempo de casa deixam de ser suficientes, e o empreendedor precisa montar uma equipe preparada para o próximo estágio do negócio.

Esse foi o principal diagnóstico de Lásaro do Carmo no novo episódio do Choque de Gestão. Ao visitar a Boa LED, distribuidora de iluminação para comunicação visual fundada por Natan Lima, o empresário encontrou uma companhia que projeta faturar 13 milhões de reais neste ano, mas que vive desafios comuns a empresas em expansão, como criar indicadores confiáveis e ter uma equipe preparada para uma operação mais complexa.

Durante a conversa, Natan explicou que parte da estrutura foi construída com profissionais que o acompanham desde os primeiros anos da empresa. Para Lásaro, isso é um ativo importante. O desafio começa quando o negócio entra em uma nova fase e passa a exigir conhecimentos mais especializados, processos mais estruturados e uma divisão mais clara de responsabilidades. "Quem começou com você, muito provavelmente, não vai levar a empresa até os 100 milhões re reais", afirmou. Na visão do empresário, profissionalizar a equipe significa criar condições para que ela evolua junto com o negócio — e complementar o time com profissionais capazes de assumir novos desafios. Isso inclui fortalecer áreas estratégicas, delegar decisões e preparar líderes para uma operação mais complexa.

O conselho vale também para o fundador. À medida que o negócio cresce, ele precisa deixar de ser o principal executor para assumir o papel de gestor. "Quando a gente cresce, não pode economizar no capital intelectual", resumiu Lásaro. ●

CHOQUE DE GESTÃO

Neste projeto, pequenas e médias empresas com dores de crescimento recebem conselhos de grandes lideranças empresariais brasileiras. O resultado pode ser visto em episódios quinzenais no YouTube da EXAME.

LIÇÕES DO LÁSARO DO CARMO PARA PROFISSIONALIZAR A GESTÃO

❶ **O time precisa evoluir com a empresa**
As pessoas que ajudaram a construir o negócio nem sempre terão as competências necessárias para conduzir a próxima fase.

❷ **Não economize em gestão**
Profissionais qualificados custam menos do que erros financeiros, tributários ou operacionais.

❸ **Crescer exige profissionalização**
Mais do que delegar tarefas, o empreendedor precisa formar líderes e estruturar a gestão para acompanhar o crescimento.

ASSISTA AO EPISÓDIO
Escaneie o QR Code para saber mais sobre as dores da Boa LED e como ela passou por um choque de gestão

REALIZAÇÃO exame.

PATROCÍNIO Santander Empresas Claro empresas

Ines249

VISÃO GLOBAL

EDIÇÃO DE RAFAEL BALAGO

POLIZIA ROMA CAPITALE
STOP ICE TERROR NOW!
THIS IS NOT USA

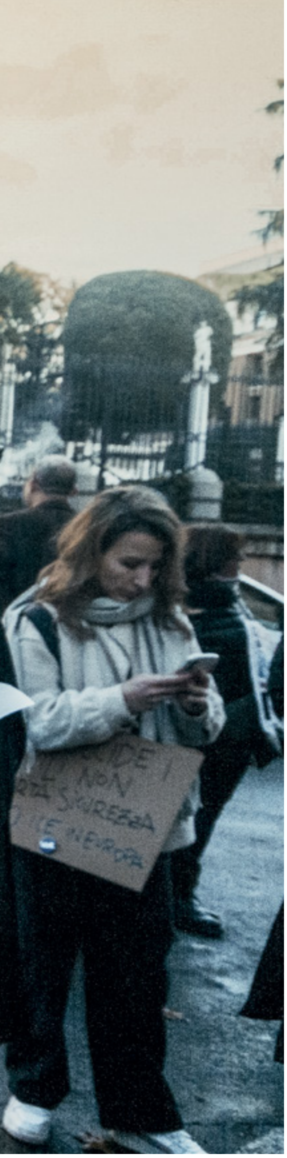
DEMOGRAFIA

Apogeu e queda da imigração

Fluxo de imigrantes rumo aos EUA e à Europa bateu recorde, mas agora enfrenta restrições duras. Efeitos das restrições levarão anos para serem conhecidos, e devem chegar ao Brasil

Depois da pandemia, a imigração teve um ápice nos Estados Unidos e na Europa. Em 2022, por exemplo, 6,9 milhões de pessoas emigraram legalmente para algum dos países da União Europeia. Sete anos antes, em 2015, foram pouco mais de 4 milhões (*veja quadro na página ao lado*). Essa alta, porém, foi seguida por um endurecimento das políticas contra estrangeiros, o que restringe a mobilidade internacional. As consequências desse fechamento ainda são estudadas, mas pesquisadores apontam algumas conclusões. Uma delas é que os efeitos desse movimento demoram a ser sentidos plenamente. Outra é que países como o Brasil poderão atrair mais pessoas de fora. “O rápido abandono dos tratados de migração humanitária do pós-Segunda Guerra Mundial pelos EUA e pela Europa levará a uma maior demanda por migração para novos destinos. A migração adicional nos próximos 20 anos poderá ser um enorme recurso econômico e fiscal

Ines249



ANDREA RONCHINI/NURPHOTO/GETTY IMAGES

Protesto contra agentes de imigração em Roma: países da Europa endureceram regras de entrada para estrangeiros

para os brasileiros como um todo, com planejamento e regulamentação adequados”, diz Michael E. Clemens, professor de economia da Universidade Johns Hopkins e pesquisador do Peterson Institute of International Economics (PIIE).

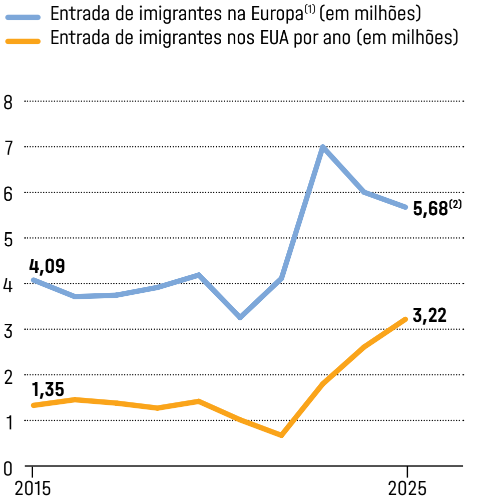
A imigração traz efeitos variados para a economia. No curto prazo, o fechamento das fronteiras pode aumentar a oferta de empregos para os cidadãos locais, de forma mais acentuada em vagas de menor remuneração. Há também algum efeito desinflacionário em moradia, especialmente em bairros onde há grande afluência de estrangeiros. Com o passar dos anos, surgem outras questões. “Os imigrantes são, em média, mais jovens e em idade ativa, contribuem para a segurança social e ajudam a sustentar as aposentadorias”, diz Francesco Franco, diretor de economia na Nova School of Business, de Lisboa. Ele fez um estudo que estima que, até 2100, Portugal precisará aumentar impostos em 15% por causa do envelhecimento da população. Se a imigração cair a zero, esse aumento precisará ser de 20%. “Reduzir a imigração de forma contínua agrava a situação das contas públicas e transfere a despesa para as gerações futuras, sob impostos elevados, menos gastos públicos ou mais dívida”, aponta Franco.

Para os países mais pobres, de onde os imigrantes costumam sair, os efeitos também são variados. Há nações em que as remessas enviadas do exterior superam os investimentos estrangeiros, e a perda desses recursos afetará as economias. Por outro lado, o retorno ou a permanência de trabalhadores pode aumentar o capital humano, especialmente em áreas de alta complexidade. A redução na troca de conhecimento, porém, afeta os dois lados. “A transferência de tecnologia será perdida. O efeito líquido será uma grande redução na oportunidade de intercâmbio mutuamente benéfico entre os países, prejudicando tanto os países de origem quanto os de destino”, diz Clemens.

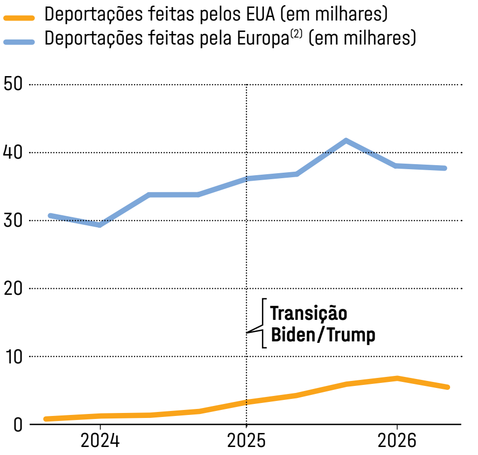
Nesse cenário, países de renda intermediária, como o Brasil, devem receber mais estrangeiros, já que muitas pessoas em dificuldade vão continuar em busca de alternativas para emigrar. “O Brasil ainda é um exemplo de acolhimento, inclusive pelo acesso amplo ao sistema de asilo e pela concessão de vistos humanitários para refugiados do Haiti, Síria, Afeganistão e Ucrânia”, diz Davide Torzilli, representante da Agência da ONU para Refugiados (ACNUR) no Brasil. “Muitas pessoas encontraram aqui a melhor e, por vezes, única possibilidade de recomeço.” ●

CERCO À IMIGRAÇÃO NOS EUA E NA EUROPA

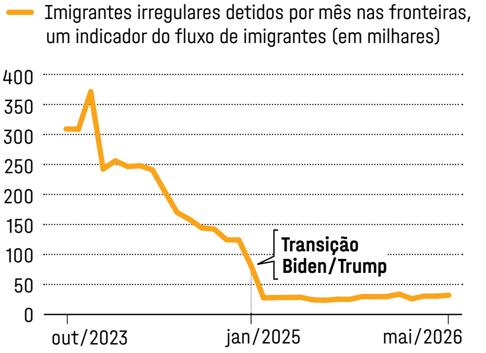
Imigração legalizada para os EUA e a Europa cresceu muito nos últimos anos



Em seguida, governos anti-imigração passaram a endurecer regras, com os EUA aumentando as deportações após a chegada de Trump



Com isso, houve queda no número de pessoas tentando entrar ilegalmente nos EUA



(1) Novos imigrantes por ano nos países da UE (inclui mudanças dentro do bloco). **(2)** Dados por ano fiscal. **Fontes:** Censo dos EUA, dados por ano fiscal e Eurostat.

Ines249

DEFESA

A Otan 3.0

Os EUA avançam em plano de mudar a maior aliança militar global, e aproximam afastamento da Europa

Desde 2025, as reuniões de cúpula da Organização do Tratado do Atlântico Norte (Otan) têm sido marcadas por um clima estranho. A cada encontro, o presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, tem feito ameaças aos europeus. Neste ano, não foi diferente: ele criticou os aliados por não o ajudarem nos ataques ao Irã, falou em cortar relações comerciais com a Espanha e voltou a dizer que quer anexar a Groenlândia. Os europeus tentaram colocar panos quentes e mudar de assunto nesses temas, mas estão cedendo em outros, como o aumento de gastos em defesa para se aproximar do modelo que os americanos querem, chamado de “Otan 3.0”. “Uma revisão está sendo feita para garantir que a Otan está se movendo de forma rápida e irreversível em direção à liderança europeia e que a Europa assuma a responsabilidade pela defesa da Europa”, disse Pete Hegseth, secretário da Guerra dos EUA, em um discurso aos aliados.

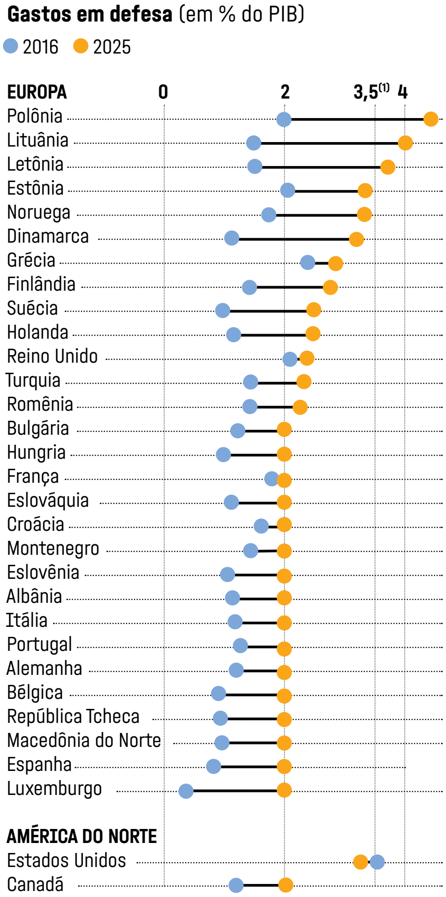
Hegseth diz que a Otan 1.0 foi o modelo inicial, pós-Segunda Guerra, em que os europeus investiam mais em segurança. A fase 2.0 teria começado após a Guerra Fria, em que a Europa reduziu suas capacidades militares para investir em outras áreas e, nas palavras dele, passou a “viajar de graça” ao depender mais dos EUA. A nova etapa permitirá aos americanos direcionarem suas forças para outras partes do mundo, em meio a conflitos com o Irã e a uma doutrina que prevê mais ações na América Latina. Os europeus aceitaram a meta de aumentar seus gastos em defesa para o patamar de 3,5% do PIB, além de 1,5% adicional em áreas correlatas, como segurança digital e proteção à infraestrutura, totalizando 5%. Assim, os países do Velho Mundo estão investindo em aumentar suas fábricas de armamentos, para comprar menos itens vendidos pelos americanos. Para Diogo Castro e Silva, analista internacional e colunista da EXAME, EUA e Europa vivem um processo de afastamento, pois suas visões de mundo em temas como democracia e inclusão social estão cada vez mais distantes. “Há um divórcio lento se passando. A Europa vê a dependência dos EUA como tóxica, e os americanos veem os europeus como um peso morto. Essas duas visões não devem conduzir a um bom destino”, afirma. ●

CHRIS MCGRATH/GETTY IMAGES

Os presidentes Emmanuel Macron e Donald Trump: reuniões da Otan são marcadas por clima tenso

ABRINDO A CARTEIRA

Países europeus aceitaram aumentar os gastos de defesa, com a meta de atingir 3,5% do PIB até 2035. Antes, muitos não chegavam ao objetivo anterior, de 2%



(1) Nova diretriz de 3,5% para os principais gastos com defesa até 2035. **Fonte:** Council on Foreign Relations.

Ines249

AMÉRICA LATINA

Levantar do chão

Venezuela terá reconstrução difícil pela frente, o que afetará rumos políticos

Escombros de terremoto: La Guaira foi um dos locais mais atingidos pela tragédia

JORGE RODRÍGUEZ/EFE/RAYNER PEÑA

Os terremotos são uma das provas de que mudanças radicais podem ocorrer rapidamente. Na Venezuela, dois deles, separados por 39 segundos entre si, deixaram milhares de mortos e um dano de pelo menos 37 bilhões de dólares, segundo cálculos da ONU. Isso equivale a 37% do PIB do país em 2025, estimado em 99 bilhões de dólares. A conta dos estragos inclui 24 bilhões de dólares em danos a imóveis, como casas, escolas e hospitais, e mais 13 bilhões em infraestrutura, como estradas e geração de energia. Só as telecomunicações tiveram prejuízo de 5 bilhões.

Os tremores exacerbam as duas crises que o país vive: uma economia abalada há anos por inflação persistente e um governo que não consegue atender as necessidades da população. A presidente interina, Delcy Rodríguez, atua sob tutela dos EUA após a captura de Nicolás Maduro, e a reconstrução traz uma incógnita: ela pode acelerar ou adiar a transição de poder. De um lado, o governo atual pode usar a tragédia como desculpa para postergar novas eleições. No entanto, a demora na reconstrução poderá aumentar a revolta da população e enfraquecer o regime, que tenta se reinventar para continuar a existir. ●

CALENDÁRIO DAS URNAS

As próximas eleições nacionais pelo mundo

AGOSTO

12 →	ILHAS COOK
13 →	ZÂMBIA
23 →	CAZAQUISTÃO
30 →	HAITI

ENTREVISTA

“Acordo UE-Mercosul ajuda a enfrentar asiáticos”

Avaliação é de Poliana Lanari, diretora para a América Latina da Harting, fabricante de conexões elétricas que fatura 1,1 bilhão de euros ao ano

DIVULGAÇÃO

Poliana Lanari, diretora para a América Latina da Harting: fabricante de conexões elétricas

Como o acordo UE-Mercosul ajudará os negócios no Brasil?

O acordo é um marco para a indústria brasileira. No meu caso, eu importo os conectores. Se eu pago 16% de imposto de importação e esse imposto vai a zero, vai dar uma competitividade maior para a indústria brasileira. Isso nos ajuda muito a competir com o produto asiático, que vai manter o imposto. Temos alguns produtos que já começam agora a ter redução da alíquota, e outros que vão levar de três a quatro anos para a alíquota cair a zero. Mas já estamos vendo mais oportunidades no mercado. Estive em vários eventos e há mais boa vontade entre os continentes. Foi uma boa abertura de portas.

E quais serão os impactos para as exportações brasileiras?

Ao fabricar no Brasil, a pegada de carbono será melhor do que ao fabricar na Europa. E isso vai trazer muito investimento, porque a nossa energia é limpa. Por outro lado, a desvalorização do dólar diante do real deixa nosso produto mais competitivo.

Quais são os planos para os próximos anos?

Esperamos crescer dois dígitos, no Brasil e nas Américas. Hoje, nosso faturamento é de aproximadamente 20% na Alemanha, 25% no resto da Europa, 30% na Ásia e 25% nas Américas. A ideia é que em dois anos isso seja equânime, 33% em cada continente. Ou seja, vamos crescer muito nas Américas. ●

Ines249

STEVEN LEVITSKY

POPULISMO PERMANENTE

IVAN MARTÍNEZ-VARGAS,
LUCIANO PÁDUA E RAFAEL BALAGO

As eleições recentes no Peru e na Colômbia mostraram que uma tendência segue forte: a vitória de candidatos que prometem saídas simples, e radicais, para problemas complexos. Para Steven Levitsky, professor de Harvard, diretor do David Rockefeller Center for Latin American Studies e coautor do best-seller *Como as Democracias Morrem*, esses casos mostram que o mundo vive uma "era populista permanente", na qual as redes sociais corroeram o poder das elites e tornaram mais fácil a ascensão desses candidatos. "Com a estratégia certa, hoje qualquer um pode ser presidente", diz.

Apesar disso, Levitsky não vê uma crise global da democracia e cita o Brasil como exemplo de resiliência. Em entrevista à EXAME, ele critica ainda as ações do presidente Donald Trump e elogia a postura do Brasil. "O governo brasileiro, para seu grande crédito, não recuou apesar das sanções e tarifas. Não acho que Trump tenha compreendido com quem se meteu no Brasil: o país não é Honduras."

O senhor vê uma onda atual de populismo global. Há perspectiva de que ela termine?
As instituições políticas, como os partidos, empresas e sindicatos, jamais terão de novo o poder ou a influência que tinham no século 20. As elites estão enfraquecidas pelas mídias sociais, e entramos em uma espécie de era populista permanente. Isso é bom e ruim: é uma era mais democrática, mas instável. Vivemos em um mundo em que qualquer pessoa, com a estratégia certa nas redes sociais, pode ser eleita presidente. Ainda não se sabe se as pessoas se cansarão de ser governadas por amadores raivosos e meio malucos. Se esses caras governarem mal, talvez as sociedades voltem a eleger pessoas mais experientes. Bolsonaro governou mal, assim como Trump em seu primeiro mandato. Milei tem sucesso moderado, e Bukele, enorme sucesso. À medida que forem percebidos como bem-sucedidos, isso prolongará essa era populista. Até agora, não vejo nenhuma evidência de que ela esteja chegando ao fim.

Quais razões levam as pessoas a votar em líderes populistas na América Latina?
Houve uma espécie de tempestade perfeita na América Latina, que deixou os eleitores muito descontentes. As economias têm apresentado crescimento medíocre desde o fim do ciclo de alta das commodities há uma

Ines249

DIVULGAÇÃO

Em um cenário de revolta dos eleitores com as condições de vida, candidatos que prometem combater o sistema seguem ganhando força, o que traz riscos à democracia, avalia Steven Levitksy, autor do incensado *Como as Democracias Morrem*

Ines249

década. A covid-19 atingiu a América Latina duramente, e as respostas a ela deixaram os eleitores muito irritados. Além disso, há aumento da criminalidade e das organizações criminosas, tornando a vida dos cidadãos insuportável. As pessoas têm medo de sair de casa. Houve, ainda, corrupção. Quase todos os países da região sofreram um grande escândalo que envolveu o presidente ou outros membros da elite política.

Desde a publicação do seu best-seller, *Como as Democracias Morrem*, com Daniel Ziblatt, há sete anos, a situação das democracias liberais ao redor do mundo melhorou ou piorou?

Nos Estados Unidos, piorou consideravelmente. Este segundo mandato de Trump tem sido muito mais prejudicial à democracia e à ordem internacional liberal do que o primeiro. Quando escrevemos o livro, não imaginávamos a destruição autoritária que Trump promoveria. Mas, se analisarmos os números, o total de democracias no mundo se manteve estável. Há mais democracias hoje do que em 2000, apesar das crises. A Hungria é mais democrática do que quando escrevemos o livro. Assim como Polônia, Honduras, Equador e Bolívia. A Índia e alguns outros países regrediram. Países importantes, como Coreia do Sul e Brasil, conseguiram sobreviver a grandes ameaças, pelo menos até agora. As ameaças à democracia continuam reais. Trump, Putin, China, as redes sociais, a inteligência artificial, a criminalidade na América Latina... Eu não quero prever um declínio, mas será um período desafiador.

Em eleições recentes, como as do Peru e da Colômbia, assim como as do Brasil em 2022, candidatos derrotados questionaram os resultados, tanto à direita quanto à esquerda. Como sair desse ciclo?

Pelo exemplo. Os líderes precisam dizer a seus apoiadores: "Foi uma pena termos perdido". A democracia só funciona quando os perdedores aceitam a derrota. As redes sociais pesam nisso, pela necessidade de alimentar a base com entusiasmo, e não é discurso que gera seguidores dizer: "Apenas perdemos e precisamos aceitar isso". Os políticos têm incentivo para se radicalizar, e as alegações de fraude fazem parte disso, o que vai destruir as democracias se não tomarem as rédeas da situação.

O governo Trump decidiu impor uma tarifa de 25% sobre produtos brasileiros. Quais poderão ser os impactos disso na política brasileira?

A maioria das decisões de política comercial do governo Trump tem sido política. É uma política de comércio exterior confusa e bastante inepta, que muda a cada dia, conforme o humor do presidente. Não há uma política econômica coerente no governo Trump. Esses caras não são muito inteligentes. A administração Trump adotou uma abordagem intervencionista antiquada e descarada, ajudando abertamente um lado contra o outro em diversas eleições, sem um estudo sobre as consequências. Há um longo histórico, que remonta a Perón na Argentina nos anos 1940, de intervenções que se voltam contra os EUA quando são feitas de forma muito agressiva. Houve alguns casos em que as intervenções americanas parecem ter dado a Trump o que ele queria, como o apoio a Milei. Mas há muitos outros casos, principalmente o Canadá, onde Trump beneficiou as forças mais liberais e de centro-esquerda.

Diante das barreiras que Trump encontrou no Brasil, que não cedeu aos pedidos comerciais dos americanos, e no Irã, com os reveses na guerra, o senhor acha que ele deverá intensificar as ações contra esses países ou parar e buscar outros alvos?

O Brasil é o único lugar na América Latina em que o governo Trump teve de confrontar os limites do seu poder. O governo brasileiro

Ines249

FIM
VOTOU
TREINAMENTO
BRANCO
CORRIGE
CONFIRMA
Justiça Eleitoral
UE2020

Urna eletrônica: revolta da população contra a violência na América Latina tem influenciado o voto no continente

FERNANDO FRAZÃO/AGÊNCIA BRASIL

O Brasil é o único lugar na América Latina em que o governo Trump teve de confrontar os limites do seu poder. O governo brasileiro não recuou. Não acho que Trump tenha compreendido com quem se meteu no Brasil: o país não é Honduras

não recuou. Não acho que Trump tenha compreendido com quem se meteu no Brasil: o país não é Honduras. A resposta de Lula às tarifas, única na região, funciona: quando os governos cedem, Trump continua a intimidá-los; quando reagem, ele tende a recuar. Estamos vendo agora no Irã e em outros lugares os limites desse tipo de exercício irrefletido de poder. Trump está cometendo grandes erros. Ele adoraria fugir da situação no Irã e atacar Cuba, um alvo mais fácil. Mas se retirar neste momento seria uma rendição humilhante, que deixaria o Irã mais poderoso do que nunca.

Quais são as expectativas sobre as eleições presidenciais brasileiras, em que os dois principais campos políticos, do presidente Lula e de Flávio Bolsonaro, retratam o rival como uma ameaça à democracia?
A polarização no Brasil é bastante alta. A combinação de partidos fragmentados, descontentamento nas redes sociais e um sistema eleitoral que leva campos polarizados ao segundo turno gera polarização exagerada. Quando dois partidos rivais se enxergam como uma ameaça existencial, torna-se aceitável recorrer a todos os meios para deter o outro, como na tentativa de golpe de Estado de Bolsonaro em 2022–23, justificada pelo argumento de que "precisamos fazer tudo para impedir que Lula volte ao poder". Infelizmente, esse nível de polarização existe no Brasil hoje.

O senhor já disse que as instituições brasileiras respondem melhor às ameaças autoritárias do que as dos Estados Unidos. Quais são os motivos dessa diferença?
Até agora, as instituições brasileiras tiveram um desempenho melhor do que as americanas. Nos EUA, o esforço para responsabilizar o presidente [*Trump*] foi lento, mal elaborado e ineficaz. No Brasil, a investigação e a acusação foram eficazes em responsabilizar o líder da tentativa de golpe. A principal diferença é que o Brasil tem experiência com o autoritarismo. Nos EUA, consideramos a democracia garantida. Isso nos levou a cometer erros graves.

Ines249

KEVIN DIETSCH/AFP

Os presidentes Donald Trump e Javier Milei: líder americano tem buscado influenciar eleições em outros países

Mas o STF vive uma crise de imagem. Como o Judiciário pode recuperar a confiança dos cidadãos?
Instituições e elites em todo o mundo enfrentam crises de confiança. O STF talvez seja a Suprema Corte mais poderosa do mundo democrático, e sua influência vinha crescendo havia anos desde a Lava Jato. A Corte terá de recuar para o sistema democrático funcionar bem. Mas a decisão de perseguir Bolsonaro de forma agressiva foi correta: uma crise de retorno ao autoritarismo é pior do que um STF agressivo.

Hoje, com a IA, é possível gerar conteúdos em grande quantidade para usar nas redes sociais. Como o senhor vê o uso de IA em campanhas?
É uma tecnologia em rápida evolução e que veio para ficar. Os políticos vão usá-la, e isso traz oportunidades e ameaças. Não há dúvida de que a IA pode causar grandes danos e ameaçar a democracia. O perigo reside em aceitar as novas tecnologias sem estudar suas consequências e sem estar disposto a regulamentá-las. Os políticos inovarão com IA, e a questão é se governos e cidadãos conseguirão se adaptar a ela e aprender a operá-la antes que ela se torne uma ameaça.

É possível regulamentar as redes sociais sem restringir a liberdade de expressão?
Quanto mais se espera, mais difícil fica. O problema nos EUA é que, primeiro, permitimos que as grandes empresas de tecnologia acumulassem enorme riqueza e poder, o que lhes deu influência sobre o sistema político. Além disso, tanto os políticos quanto os cidadãos se acostumaram a um ambiente sem regulamentação.

Os Estados Unidos terão eleições de meio de mandato em novembro. O senhor vê a possibilidade de que Trump tente mudar as regras para favorecer seu partido?
Trump já tentou seriamente manipular os resultados desta eleição. Seu esquema de manipulação dos distritos eleitorais mostra que os republicanos vão "roubar" cerca de dez cadeiras, o que pode fazer com que vençam a Câmara, mesmo perdendo no voto popular. Ele também tentou aprovar legislação para dificultar o voto, mas deve fracassar no Senado. Mas, como este governo é bastante inepto, acho que há boas chances de os democratas vencerem a eleição.

Como avalia a estratégia dos democratas para recuperar espaço após a derrota de 2024?
O Partido Democrata é muito diverso, e inclui de centro-direita a facções socialistas. O problema, que o PT também enfrenta, é que a centro-esquerda no mundo carece de projeto que inspire os eleitores. Hoje, a única força capaz de mobilizar as pessoas é a extrema direita. As centro-esquerdas representam a defesa do status quo, e as pessoas estão irritadas com ele. É um desafio tanto para os democratas nos EUA quanto para o PT no Brasil. ●

BNDES apresenta

Ines249

RIO INNOVATION WEEK

04 A 07 DE AGOSTO 2026

PIER MAUÁ - RJ

JILL TARTER
Astrofísica, cofundadora do SETI Institute

DAVID EAGLEMAN
Neurocientista, autor best-seller

+3 MIL
PALESTRANTES

MALALA
Ativista pela educação e prêmio nobel da paz

+30
PALCOS SIMULTÂNEOS

GABRIELA PRIOLI
Advogada, comunicadora e escritora best-seller

CARLOS BURLE
Surfista brasileiro, campeão mundial em ondas gigantes

205MIL
VISITANTES

EDVARD MOSER
Prêmio nobel de medicina

MAIOR CONFERÊNCIA GLOBAL DE **TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

SAIBA MAIS EM NOSSAS REDES

RIOINNOVATIONWEEK

RIOINNOVATIONWEEK.COM.BR

Lei Rouanet

APRESENTAÇÃO: BNDES
PATROCÍNIO MASTER: Prefeitura Rio | Riotur | Desenvolvimento Econômico | visit Rio
PATROCÍNIO DIAMANTE: GWM
PATROCÍNIO OURO: VISA | Stellantis | Claro | Águas do Rio | Instituto Aegea

PATROCÍNIO PRATA: Rede Américas | recargapay
PATROCÍNIO BRONZE: EY Shape the future with confidence | Sotreq CAT | accenture | CEDAE | VIBRA
COPARTICIPAÇÃO: Sesc | Senac
PARCEIRO ESTRATÉGICO: FGV | Marinha do Brasil
PATROCÍNIO INCENTIVO: BNY | Prefeitura Rio Cultura

PARCEIRO: ibmec institute Yduqs | Firjan SENAI SESI | BAT Brasil | CNI Confederação Nacional da Indústria | ambev | Merck
APOIO: Secretaria de Cultura e Economia Criativa | Governo do Estado Rio de Janeiro
PARCEIRO OFICIAL DE INFRAESTRUTURA DIGITAL: FNT Telecomunicações
PARCEIRO INSTITUCIONAL: Prefeitura de Niterói | MPRJ | PJERJ Poder Judiciário Estado do Rio de Janeiro | ASSERJ | Sai do Papel

PARCEIRO DE MÍDIA E CONTEÚDO: Estadão | globo | exame | LinkedIn | Band | BandNews | MIT Technology Review | Correio da Manhã | Metrópoles | O Dia | Record | notjournal | broadcast

REALIZAÇÃO: BASE Eventos | LCR Cultural | MMAR | Ministério da Cultura

Ines249

Miguel Setas: com três anos na companhia, o executivo português revisou estratégias para acelerar investimentos

Ines249

Melhorar a vida das pessoas através da mobilidade.
integridade
integração

PÉ NO ACELERADOR

Depois de vender os aeroportos e virar Motiva, a antiga CCR concentra mais de 65 bilhões de reais em rodovias e trilhos, e surge como uma das principais candidatas a um novo ciclo de mobilidade de 400 bilhões de reais

ANDRÉ MARTINS
Foto LEANDRO FONSECA

Ines249

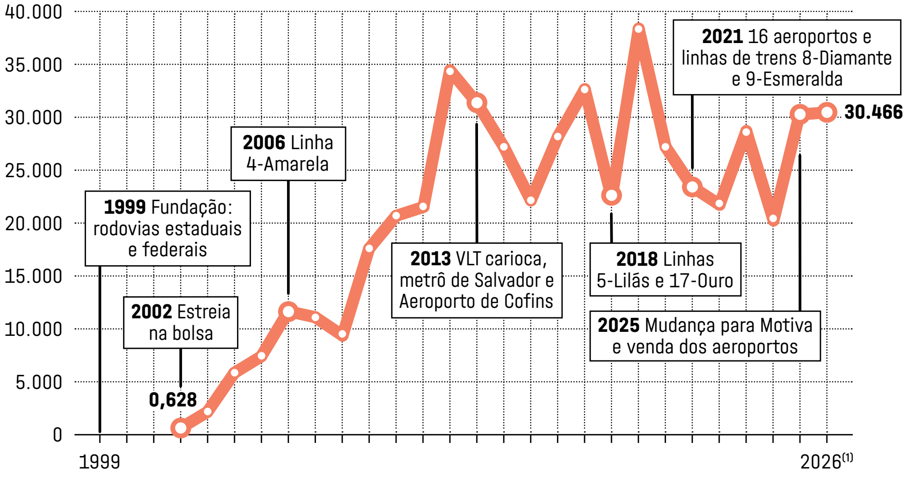
Às 7 horas da manhã, poucos passageiros têm tempo para reparar nos nomes estampados pela plataforma da Linha 4-Amarela, em São Paulo. Uma música instrumental anuncia a chegada do próximo trem; as portas se abrem e 800.000 pessoas por dia avançam para os vagões. Em meio à rotina, ninguém embarca pensando em quem opera o trem, quem financiou o túnel ou quem assina a concessão. É o destino de toda infraestrutura que funciona: virar paisagem. Quem opera a linha desde 2010 é a Motiva, a antiga CCR, à frente de um dos maiores planos de investimento do Brasil. Desde o ano passado, a empresa apresentou sua nova marca e, nos últimos meses, passou a redecorar as estações. Com a nova identidade visual veio um plano de investir 65 bilhões de reais em rodovias e trilhos, um recorde. São 8 bilhões de reais só em 2026. “A mudança da marca aparece como uma consequência da transformação que fizemos ao longo desses anos, valorizando mais a experiência dos clientes”, diz o CEO, o português Miguel Setas. Com experiência de 15 anos no setor de energia, o executivo está há três intensos anos à frente da companhia. Desde sua chegada, a Motiva enxugou custos, reorganizou o portfólio e, sobretudo, ampliou a ambição. “Somos a empresa com o maior plano de investimento em infraestrutura no Brasil.”

A aposta é se consolidar como líder em transporte terrestre. De um lado, a Motiva pretende seguir aproveitando o ciclo maduro de concessões rodoviárias. Só nos últimos quatro anos, foram mais de 24 leilões, quatro deles vencidos pela companhia. Do outro, começa a se formar uma nova fronteira de investimentos em trilhos. O BNDES e o Ministério das Cidades lançaram uma estratégia nacional de mobilidade com 187 projetos para expandir as redes de transporte público das 21 maiores

A nova Motiva

Três décadas de valorização

A expansão para novos negócios e grandes concessões acompanhou o crescimento do valor de mercado da companhia (valor de mercado, em bilhões de reais)



O tamanho da operação hoje

Após a saída dos aeroportos, rodovias e trilhos concentram os ativos e a estratégia de crescimento da Motiva

Rodovias

- **5.044 km**
- **13** concessionárias rodoviárias

Trilhos

- **191 km** em concessionária privada com o maior número de quilômetros
- **5 linhas**
- **124 estações**
- **3 milhões** de passageiros/dia

(1) Até 14 de julho. **Fontes:** Elos Ayta e empresa.

Ines249

metrópoles brasileiras, incluindo metrôs, trens urbanos, VLTs e corredores de ônibus. A conta supera 400 bilhões de reais nas próximas três décadas. Uma parcela próxima de 100 bilhões poderá caber ao capital privado. Para empresas como a Motiva, é um superciclo que muda o patamar dos negócios. O desafio é ter estrutura para dar conta de projetos de longo prazo naturalmente cercados de incertezas. Experiência não deve ser problema.

A Motiva nasceu durante outra grande onda de participação privada na infraestrutura brasileira, no fim da década de 1990. Em quase 30 anos, avançou sobre rodovias e diversificou a carteira com trilhos e aeroportos. No ápice, em 2025, chegou a 39 ativos em 13 estados, com mais de 16.000 colaboradores. Sua composição acionária acompanhou essa transformação. Criada como CCR a partir de grupos ligados à construção pesada— Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, hoje Mover, e Soares Penido —, a companhia abriu capital em 2002 e foi uma das primeiras empresas a ingressar no Novo Mercado da B3. A Lava Jato, que dinamitou o mercado de grandes obras e envolveu, entre outras empresas, Andrade Gutierrez e Camargo Corrêa, forçou mudanças na composição do controle. Em 2022, a Andrade Gutierrez vendeu sua participação para Itaúsa e Votorantim, que passaram a dividir o bloco de controle com Mover e Soares Penido, enquanto quase metade do capital continua em circulação no mercado.

Hoje, a Motiva é a maior concessionária privada do Brasil em número de quilômetros administrados. Enfileirados, os 5.235 quilômetros de rodovias e trilhos da Motiva superam a distância em linha reta entre o Oiapoque (AP) e o Chuí (RS). Tudo isso somado a um volume de investimento recorde. Em 2021, a Motiva investiu 1,7 bilhão de reais. Agora, o valor anual é quase cinco vezes maior. Para executar tudo na velocidade necessária, a companhia criou

Viver
LINDA

GERMANO LÜDERS

Linha 4-Amarela: metrô que liga a região central à zona oeste de São Paulo transporta quase 800.000 passageiros por dia

Ines249

uma área dedicada a investimentos em obras no início de 2026, reforçou a engenharia com a contratação de mais de 500 profissionais, criou um plano de investir 1 bilhão de reais em tecnologia até 2035 e renovou o primeiro escalão. Entre os reforços estão André Salcedo, ex-Sabesp, no comando da mobilidade urbana; Rodrigo Araujo, ex-Cosan e Petrobras, na área financeira; e Osvaldo Bernardo Neto, ex-Promon Engenharia, como diretor de Capex.

Aumentar a capacidade de execução resolve apenas uma parte da equação. Financiar uma carteira de investimentos deste tamanho demanda mais eficiência operacional e disciplina na alocação de capital. Com a chegada de Setas, essas duas frentes viraram bandeiras. Resultados como receita líquida, margem de lucro e indicadores de eficiência melhoraram. Mas, com o crescimento de escala, vieram os desafios. O principal deles, o aumento da dívida. De 2024 para 2025, a dívida líquida da holding saiu de 3,3 bilhões de reais para 6,1 bilhões de reais. A saída foi simplificar o portfólio com a venda de 20 aeroportos para a mexicana Asur, em novembro de 2025, por 11,5 bilhões de reais. Desse total, 5 bilhões de reais correspondem ao valor pago pelas participações da Motiva nos ativos e serão usados para reduzir o endividamento da holding. Com a operação, essa dívida ficará próxima de 1 bilhão de reais. A venda aprovada pela Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) no início de junho deve ser finalizada até o fim de setembro, com a transferência integral da plataforma. "Concluir essa transação nos dará uma empresa que vai estar mais ágil e focada naquilo que são as suas competências core", diz Setas.

A decisão também encerrou um ciclo de diversificação que havia aumentado a escala — e a complexidade — da antiga CCR. Em relatório no início de 2026, o BTG Pactual (do mesmo grupo controlador da EXAME) avaliou que a companhia chegou, em determinados momentos de sua história, a buscar novos ativos para preservar crescimento e escala, incorporando negócios considerados menos atraentes. A estratégia atual tenta fazer o movimento inverso: concentrar capital onde a administração enxerga maior retorno. "Isso nos dá oportunidade e espaço para olhar o crescimento da companhia nos próximos anos", afirma Setas.

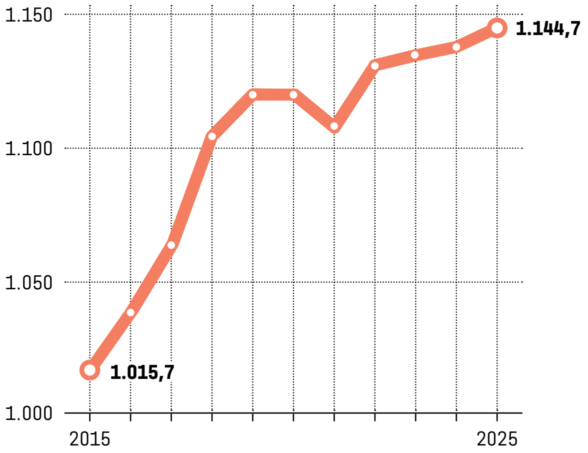
Com a redução da alavancagem, a ideia é aproveitar dois superciclos. O primeiro já está em execução e ocorre em um mercado com concorrência consolidada. Além da Motiva, grupos como EcoRodovias — sua principal rival em escala, com quase 4.800 quilômetros — e Arteris, além das "novatas" EPR, Pátria e Way, disputam espaço nas concessões rodoviárias. Os 13 leilões para este ano preveem mais de 180 bilhões em investimentos. Dois já foram e, enquanto esta edição vai para a gráfica, o grande filé deste segundo semestre, a otimização da Régis Bittencourt, com 7,2 bilhões em investimentos, terá o seu novo concessionário conhecido. Para os próximos anos, a visão do mercado, compartilhada por Setas, é que uma nova leva de certames será de corredores longe dos grandes eixos logísticos e aditivos contratuais em concessões maduras — obras que não estavam no contrato original. O ministro dos Transportes, George Santoro, afirma que, para os próxi-

Raio X dos trilhos no Brasil

Desde a pandemia, o aumento de quilômetros de trilhos para trens, metrôs e VLTs no país acontece de forma morosa

7,2 km de trilhos urbanos em um ano

Enquanto entre 2016 e 2019 a expansão foi de 103,8 quilômetros de trilhos, entre 2022 e 2025 a alta foi de somente 37 quilômetros (em km)



Ines249

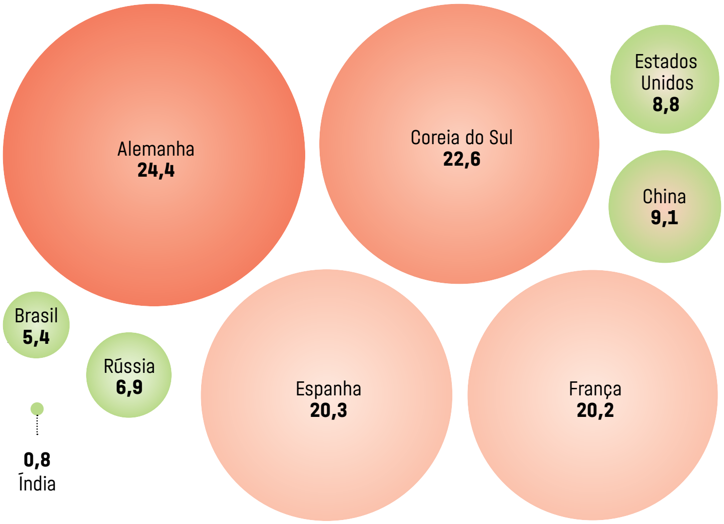
mos quatro anos, já existem mais de 50 projetos mapeados. "Quando existem agendas, previsibilidade e relevância, o investimento acontece", diz. Além disso, é esperada a consolidação do chamado mercado secundário, a venda de concessões entre operadores. A entrada de fundos de investimentos em rodovias abriu uma crença de que a venda de concessões acontecerá no médio prazo após a execução de investimentos. "Nós entendemos que tanto rodovias quanto mobilidade urbana estão passando por um superciclo de investimento", diz Setas. A diferença entre eles está na maturidade.

Obra da Motiva: Serra das Araras, na Via Dutra, é uma das intervenções de maior complexidade do portfólio

MOTIVA/DIVULGAÇÃO

Trilhos pelo mundo

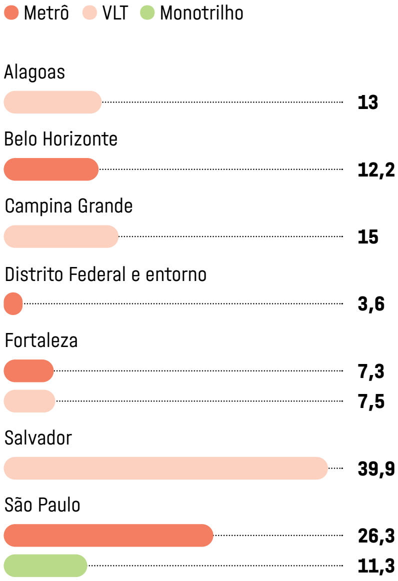
O Brasil tem apenas 5,4 km de trilhos para cada 1 milhão de habitantes (em km/habitante)



Fontes: Sima, Transit Explorer, The Transport Politic, Yonah Freemark e *Balanço do setor metroferroviário no Brasil 2025* da ANPTrilhos.

O que sairá do papel

A boa notícia é que novos 138,7 km já estão em construção e serão entregues até o fim de 2028 (por Região Metropolitana, em km)



Ines249

CCO - CENTRO DE CONTROLE OPERACIONAL
mo

MOTIVA/DIVULGAÇÃO

Centro de Controle Operacional da Motiva: empresa administra cinco ramais em três estados brasileiros

ENTRE ESTRADAS E TRILHOS

Se nas rodovias o superciclo já pode ser medido pelo número de leilões e de obras contratadas, nos trilhos ele ainda é embrionário. É uma aposta num mercado que o Brasil conhece menos e que exigirá uma participação muito maior do poder público para sair do papel. A companhia parte de uma posição difícil de ignorar. Opera cinco sistemas sobre trilhos, com 191 quilômetros de extensão e 124 estações, que transportam cerca de 3 milhões de passageiros por dia. A carteira inclui linhas em São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador. Em relatório, o Banco Safra mostra uma operação em crescimento. Em junho, os sistemas transportaram 62,1 milhões de passageiros, alta de 3,4% em um ano e acima do crescimento de 1,7% projetado. O avanço foi puxado pelas linhas 8 e 9, com alta de 5,3%, e pela Linha 5, com 4%. Para chegar a esses resultados a empresa investiu em melhorias e tecnologia, principalmente nas Linhas 8 e 9, desafiadoras no início da concessão, em 2022, pelo alto número de falhas. A Motiva aposta em drones e monitoramento preventivo para evitar problemas. Além disso, já existe um plano de expansão focado em aditivos contratuais. Na Linha 4, a Motiva levará pela primeira vez o Metrô para fora da capital em um projeto de quase 4 bilhões de reais. Para a Linha 5-Lilás, a previsão é de 3 bilhões de reais para levar o Metrô ao extremo da zona sul de São Paulo. Em Salvador, o plano é operar o futuro VLT da cidade. “Nossa concentração neste momento é viabilizar esses investimentos que estão focados nessas três grandes cidades”, diz o CEO.

Para além das linhas já existentes, há busca por sinergia. Por isso, Setas já declarou mais de uma vez que o futuro Trem Intercidades São Paulo-Sorocaba será estudado pela companhia, pelo seu possível traçado ligado à Linha 8-Diamante. A lógica já aparece no portfólio: as Linhas 9-Esmeralda e

MOTIVA/DIVULGAÇÃO

Ines249

5-Lilás se conectam em São Paulo, enquanto, nas rodovias, nove das 13 concessões estão concentradas no estado. “O BNDES colocou uma série de oportunidades que se situam em regiões onde nós não estamos presentes”, afirma Setas. “Nós vamos acompanhar o desenvolvimento dessas oportunidades e estudar. E, se em algum momento houver algum interesse em analisar algum investimento, assim faremos.” A estratégia para acompanhar esses projetos e, ao mesmo tempo, aliviar ainda mais seu balanço está na busca por um sócio internacional para os trilhos. A leitura é que, no momento, a alta taxa de juros pode tornar a operação não tão atraente; por isso, a medida ficará para os próximos anos. “Vamos fazer isso no momento em que o contexto permitir uma maximização de valor”, diz.

Até lá, os projetos devem ganhar maturidade. Pelo menos esse é o plano do BNDES, lançado em junho deste ano. Foram mapeadas 187 intervenções nas 21 maiores capitais do país, entre metrôs, trens, VLTs e corredores de BRT. Juntas, elas exigem mais de 400 bilhões de reais nas próximas décadas. Nos últimos dez anos, o Brasil investiu apenas 60 bilhões em mobilidade. A previsão do estudo é que o país aporte na mobilidade esse mesmo valor em apenas três anos, a partir de

Operação da Motiva no Rio: empresa atua no VLT da capital fluminense desde 2016

Ines249

2030. Com isso, a população ganharia mais de 3.000 quilômetros de trilhos e corredores. "São investimentos que vão mudar todas essas cidades", diz Nelson Barbosa, diretor de planejamento e relações institucionais do banco. Além de listar os projetos, o BNDES sugere um grande arranjo com a participação da União, inclusive com um fundo federal para auxiliar os projetos a sair do papel. Para o Ministério das Cidades, o primeiro desafio será transformar essa carteira em projetos capazes de atrair o dinheiro necessário. "Projetos bem estruturados, fundamentados em evidências e com boa governança, têm maior capacidade de atrair recursos públicos e privados", afirma Vladimir Lima, ministro das Cidades.

Com esse salto de escala, também deve mudar o mapa de empresas que atuam no setor. Hoje, poucos grupos privados têm tamanho e experiência para assumir projetos que exigem dezenas de bilhões de reais. Em seu relatório, o BNDES cita a Motiva como principal player, mas espera que novos competidores cheguem. A complexidade dos projetos também favorece uma divisão de tarefas. Em uma concessão, uma nova linha de metrô ou trem pode reunir, em um mesmo consórcio, quem constrói, quem fabrica os trens e sistemas, quem opera o serviço e quem aporta ou financia o capital. "Cada player do consórcio tem uma função, para mitigar risco", diz Rafael Ferraz, gerente de mobilidade urbana do BNDES. A expectativa é que esse desenho atraia investidores estrangeiros em associação com grupos brasileiros. "Acho que vai atrair, provavelmente, uma combinação de empresas nacionais e internacionais", afirma Barbosa.

Além disso, o banco vê a parceria público-privada como uma grande alternativa para dividir os custos. Foi assim que projetos bilionários ganharam novos investidores nos últimos anos. A Linha 6-Laranja é liderada pela espanhola Acciona, que assumiu depois de um consórcio de construtoras brasileiras deixar o contrato por falta de execução. Maior projeto de mobilidade em execução na América Latina, com investimentos de 19 bilhões de reais, a linha teve sua primeira etapa inau-

400 bilhões de reais na mobilidade

O Brasil prepara o maior ciclo de investimentos em transporte urbano da história. A Motiva quer ser um dos protagonistas dessa transformação

Os números do superciclo

BNDES e Ministério das Cidades mapearam projetos para triplicar os quilômetros existentes

187 projetos

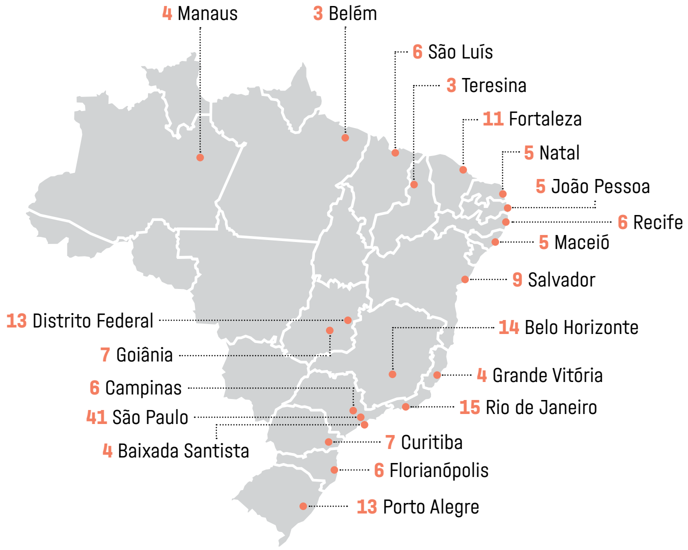
428 bilhões de reais

20,7 milhões de passageiros por dia

3.056 km em novas linhas

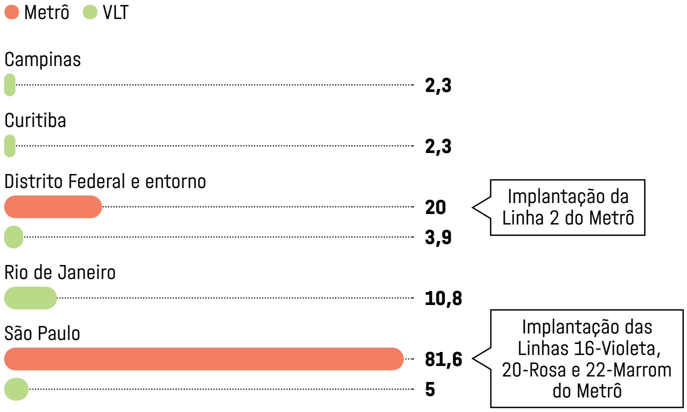
Onde estão os projetos

Os projetos estão ondem vivem cerca de 40% da população brasileira



Projetos no forno

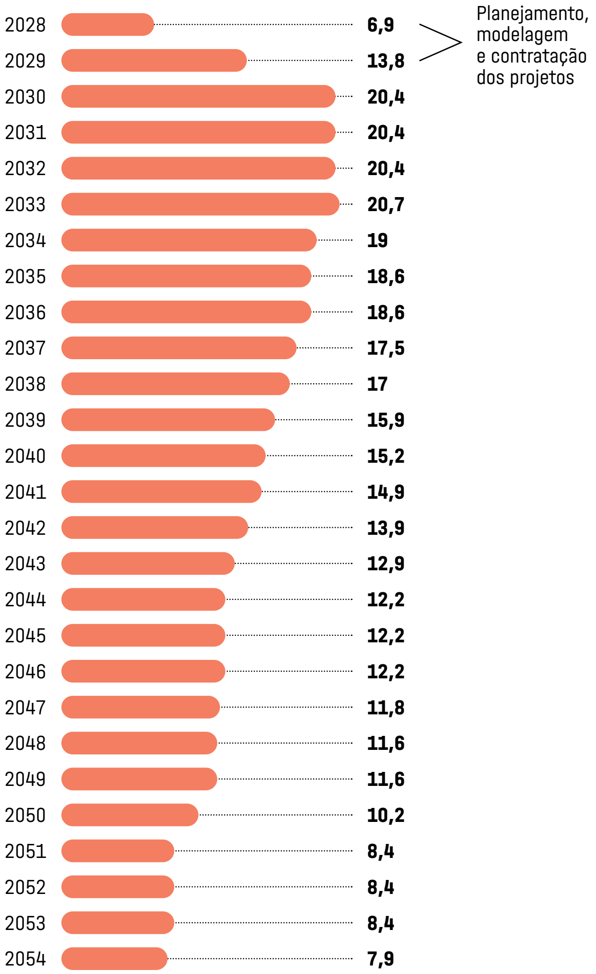
Dos 400 bilhões de reais em projetos de mobilidade, 125,9 bilhões já estão em fase mais avançada de estruturação e devem inaugurar o novo ciclo de concessões urbanas (por Região Metropolitana, em bilhões de reais)



Ines249

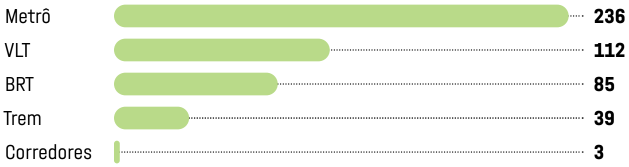
Plano de 30 anos

A previsão do BNDES é de até 20 bilhões de reais em investimentos por ano entre 2030 e 2054 (em bilhões de reais)



Como os investimentos se distribuem

(em bilhões de reais)



De onde virá o dinheiro?

Para sair do papel, os projetos vão precisar da participação pública e privada (em bilhões de reais)

80 a 87
em Investimento Privado Estimado (20% do CAPEX)

320 a 350
em soma dos aportes públicos nas 21 Regiões Metropolitanas (80% do CAPEX)

Fonte: BNDES.

gurada em junho. A entrada de novos grupos, porém, não ficou restrita a empresas estrangeiras. Companhias brasileiras com origem em outros segmentos do transporte também passaram a disputar espaço nos trilhos. Um dos exemplos é o grupo Comporte. Conhecido pela atuação no transporte rodoviário, o grupo formou duas concessionárias em São Paulo: a TIC Trens, em parceria com a chinesa CRRC, responsável pela Linha 7-Rubi e pelo Trem Intercidades São Paulo-Campinas, e a Trivia, que assumiu as Linhas 11-Coral, 12-Safira e 13-Jade. Somados, os dois contratos preveem quase 30 bilhões de reais em investimentos ao longo das concessões. Controlado pela família de Nenê Constantino, fundador da Gol e um dos empresários mais conhecidos do setor de transportes do país, o grupo também controla a concessão do metrô de Belo Horizonte e participa da operação do VLT da Baixada Santista. Apesar do apetite recente, o posicionamento da empresa tem sido de cautela. O diretor da TIC Trens, Lamarck Sobreira, reforça que o plano é entregar o desafiador projeto. "Hoje, na TIC, 100% do foco é entregar o nosso projeto da melhor forma", diz.

A cautela ajuda a dimensionar uma das limitações desse novo ciclo. Mesmo com a entrada de grupos como Comporte e Acciona, ainda são poucas as empresas capazes de assumir contratos bilionários. "Estamos falando de projetos de mais de 10 bilhões de reais. Não é qualquer empresa que tem capacidade para fazer esse tipo de investimento", diz Rafael Benini, secretário de Parcerias e Investimentos de São Paulo. O estado, que concentra mais de 40 projetos da carteira mais madura do país, tem buscado atrair operadores europeus, grupos chineses e fundos internacionais. A expectativa é que a expansão da carteira atraia novos concorrentes. São Paulo será um dos primeiros testes. "Mobilidade urbana é projeto caro e que demora bastante. É programa de Estado, não de governo", diz Benini.

Atrair empresas, porém, resolve apenas parte da equação. Segundo a IFC, braço do setor privado do Banco Mundial, as tarifas cobrem, em média, apenas 75% dos custos operacionais

Ines249

dos metrôs no mundo, o que exige aportes públicos, garantias e receitas alternativas. “O mecanismo de garantias é crítico para o sucesso de uma PPP”, afirma Bernardo Tavares de Almeida, head de Assessoria em PPPs da IFC, do Banco Mundial, no Brasil. O Santander, por exemplo, aparece entre os financiadores mais ativos do setor na América Latina, com mais de 17 bilhões de dólares em projetos mapeados. O novo Marco Legal do Transporte Público Coletivo tenta organizar essa equação ao separar a tarifa paga pelo passageiro da remuneração do operador. “A tarifa tem um limite social, econômico e político”, diz Heloísa Ferraz, advogada do Pinheiro Neto. O BNDES encontrou diferentes soluções para essa conta: São Paulo combina subsídios e receitas acessórias; Salvador recorre a fundos garantidores; Vancouver e Londres usam impostos e taxas; e Bogotá e Cidade do México adotam modelos que separam arrecadação e remuneração. O princípio é o mesmo: diversificar receitas e dar previsibilidade ao investimento. “É preciso que haja novas fontes, criação de fundos e participação da União nessa equação. Isso é fundamental”, diz Patrizia Lira, presidente da ANPTrilhos.

Para o avanço da agenda da mobilidade e de toda a infraestrutura, associações defendem a atualização da legislação de concessões e PPPs. O projeto foi aprovado pela Câmara, mas está parado no Senado há cerca de um ano. Relator da proposta entre os deputados, Arnaldo Jardim diz que a intenção é incorporar três décadas de aprendizado. “Nós não vamos fazer um cavalo de pau. Vamos fazer um processo de aprimoramento”, afirma. O texto prevê regras mais claras para compartilhamento de riscos, reequilíbrio econômico-financeiro, transferência de controle e solução de conflitos — pontos essenciais em contratos que podem atravessar três ou quatro governos. Jardim afirma que a medida deve ser aprovada neste ano. “Conversei com o presidente do Senado, Davi Alcolumbre. O projeto pode avançar antes da eleição.”

Mesmo que dinheiro e regras avancem, resta um gargalo menos visível: capacidade de construção. “Nosso gargalo não é tanto operacional, é cons-

STEFANO FIGALO/DIVULGAÇÃO

Nelson Barbosa, diretor do BNDES:
“São investimentos que vão mudar todas essas cidades”

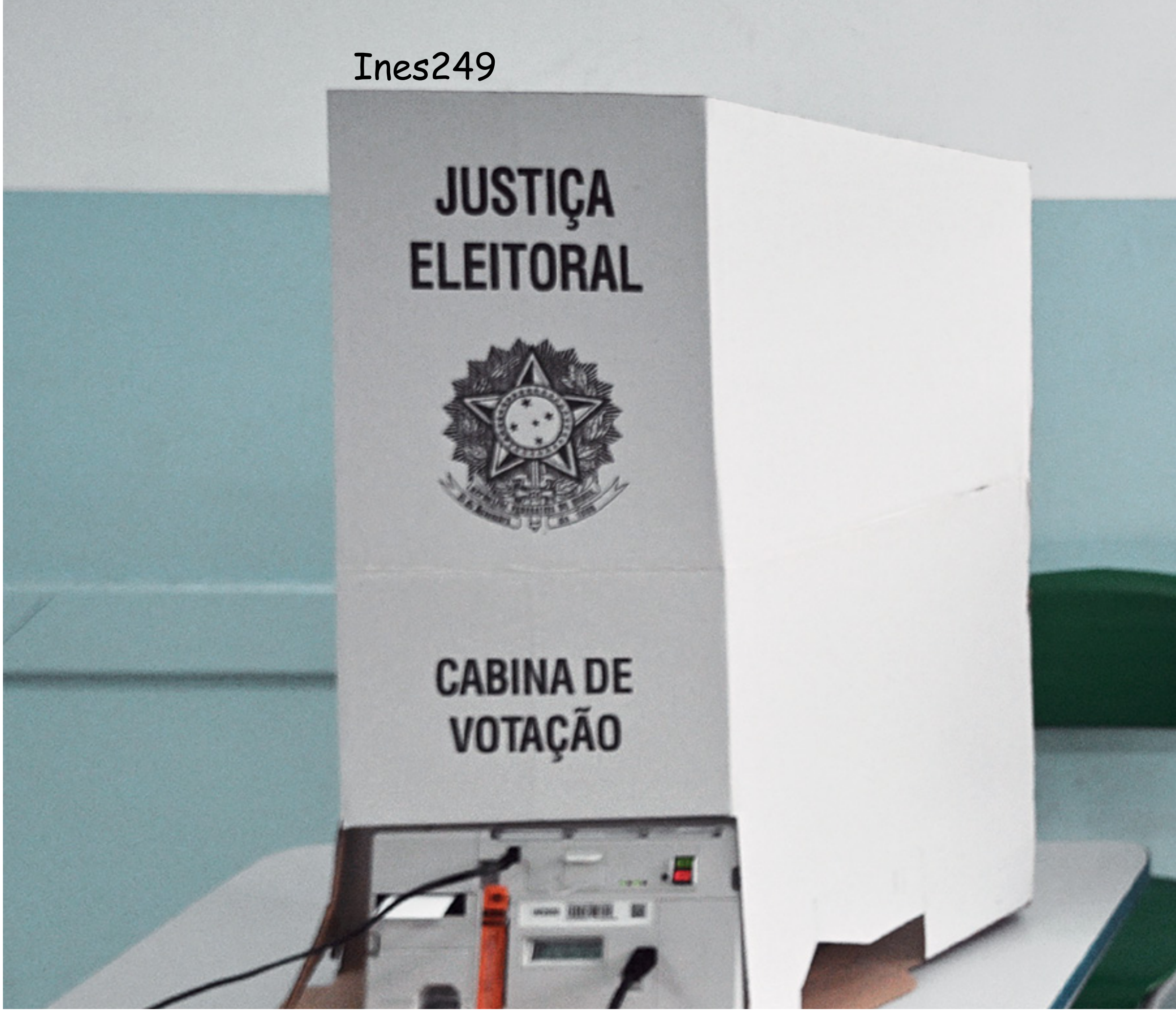
Ines249

MOTIVA/DIVULGAÇÃO

Obra atrasada: Linha 17-Ouro do Metrô é um exemplo de projeto que demorou mais de 13 anos para sair do papel

trutivo", diz Sérgio Avelleda, ex-presidente do Metrô e da CPTM e coordenador do Núcleo de Mobilidade Urbana do Insper. Para ele, o país perdeu parte da capacidade de engenharia pesada desde a Lava Jato e precisará recompor mão de obra e empresas capazes de tocar grandes projetos ao mesmo tempo. A Odebrecht, hoje Novanor, é o maior exemplo. A empresa perdeu a capacidade de atuação em meio aos escândalos de corrupção em 2014. Ainda assim, Avelleda vê uma mudança importante no plano atual: a volta da União ao centro da agenda. O histórico brasileiro ajuda a explicar certo pessimismo: projetos ferroviários frequentemente atravessam governos, acumulam atrasos ou ficam pelo caminho. O trem-bala entre São Paulo e Rio de Janeiro, prometido para a Copa de 2014, nunca saiu do papel. Obras prometidas para o Mundial do Brasil só foram entregues três copas depois, como a Linha 17-Ouro. O retorno potencial vai além das concessionárias. Só em 2025, os benefícios da rede metroferroviária brasileira, que ainda é de apenas 5,2 quilômetros por milhão de habitantes, na economia foram de 44 bilhões, segundo a ANPTrilhos. É redução de tempo de viagem e de custos, como um motor para o país. Toda essa equação será resolvida em Brasília, em contratos, fundos e garantias. Mas o resultado será medido longe dali. Na Luz, em São Paulo, no bairro da Paz, em Salvador, e nas estações que ainda não existem. Para a Motiva, a resposta definirá quanto dessa nova fronteira poderá virar negócio. Para o país, dirá se os projetos conseguirão fazer o percurso mais difícil: sair do mapa e entrar na rotina das cidades. ●

Ines249



A ELEIÇÃO DO

O mundo era outro quando, em 1940, pesquisadores da Universidade de Colúmbia passaram sete meses acompanhando 600 eleitores em um condado de Ohio, nos Estados Unidos. Não havia televisão, internet ou redes sociais, e os americanos ainda não haviam entrado na Segunda Guerra Mundial. Paul Lazarsfeld, Bernard Berelson e Hazel Gaudet estudaram, por sete meses, para saber quem mantinha o voto, seguia indeciso ou mudava de candidato nas eleições presidenciais naquele ano e, principalmente, por quê. O trabalho deu origem a *The People's Choice*, e a conclusão foi a de

Ines249

NELSON ALMEIDA AFP/GETTY IMAGS

Corrida eleitoral: eleitor médio não está empolgado com as candidaturas de Lula e Flávio, mas a polarização entre ambos está consolidada

CANSAÇO

ELEITOR DEMONSTRA CANSAÇO COM A POLARIZAÇÃO, MAS MANTÉM LULA E O BOLSONARISMO NO CENTRO DA DISPUTA DE 2026 ENQUANTO ESQUERDA E DIREITA JÁ ENCARAM O DESAFIO DA SUCESSÃO

IVAN MARTÍNEZ-VARGAS

que as campanhas e a cobertura midiática não costumam transformar em massa as opiniões do público. Em geral, apenas reforçam predisposições e consolidam escolhas que já vinham sendo formadas.

Quase nove décadas depois, a eleição brasileira de 2026 expõe um paradoxo. O eleitor demonstra cansaço em relação aos protagonistas da polarização, mas continua orbitando em torno deles. Luiz Inácio Lula da Silva tenta um quarto mandato aos 80 anos. Flávio Bolsonaro busca herdar o capital político de Jair Bolsonaro, que cumpre pena de 27 anos e três meses de prisão por tentativa de golpe de Estado em 2022. O desejo de renovação do eleitorado brasileiro aparece nas pesquisas, mas ainda não se converteu em apoio relevante a uma alternativa.

A pesquisa do instituto Quaest de julho resume essa contradição. Lula tem 40% das intenções de voto no primeiro turno, contra 28% de Flávio. Num eventual segundo turno, o presidente aparece com 45%, ante 37% do senador. Ao mesmo tempo, 51% dizem que Lula não merece mais quatro anos no Palácio do Planalto. Flávio, por sua vez, tem rejeição de 57%, a maior entre os nomes testados.

O resultado antecipa uma transição que irá além das urnas. Depois de 2026, a esquerda terá de encontrar uma liderança capaz de manter unida a coalizão hoje organizada por Lula. A direita decidirá se continuará sob o comando dos Bolsonaro ou se migrará para outro nome conservador ou radical. Quem vier depois terá de governar um país mais velho, com mais pressão sobre a Previdência, a saúde e as contas públicas, além de responder a mudanças no trabalho, na tecnologia e nas bases sociais do eleitorado.

O cientista político Antônio Lavareda, presidente do conselho do Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (Ipespe),

Ines249

recorre ao *The People's Choice* para lembrar que a eleição não se decide apenas pela preferência declarada. Mobilização também pesa. Em julho, segundo o Ipesp, apenas 16% dos brasileiros disseram ter muito interesse pelo pleito, praticamente a mesma proporção de quatro anos atrás. Outros 55% afirmaram ter algum interesse, percentual também estável.

A estabilidade esconde um envolvimento limitado. Em uma disputa apertada, o lado mais mobilizado tende a ter vantagem no comparecimento. "Quem perde mais eleitores para a abstenção? O lado que tiver eleitores menos entusiasmados", diz Lavareda. Para os mais pobres, votar envolve custos diretos e indiretos, como transporte, tempo e organização da rotina. Quanto menor a motivação, maior o risco de a intenção captada na pesquisa não chegar à urna. O baixo entusiasmo também dificulta a entrada de alternativas no campo de visão do eleitor. Em sondagem do Ipespe, sete de cada dez entrevistados se lembram de que Lula e Flávio são candidatos neste ano. Ronaldo Caiado, terceiro mais lembrado, aparece em cerca de 30% das respostas. Em uma campanha curta, reconhecimento vale mais do que novidade.

Ainda há espaço para movimento, mas ele tem se reduzido, o que leva à conclusão de que a polarização, em 2026, está cristalizada, com um favoritismo pelo menos momentâneo de Lula. Os indecisos passaram de 5% em abril para 11% em julho, segundo dados da Quaest; outros 35% afirmam que ainda podem mudar de voto, mas esse contingente caiu em relação a abril (quando era de 43%), sinal de que parte do eleitorado começa a fechar posição sem necessariamente estar animada com a escolha. Lourdes Sola, pesquisadora sênior do Instituto de Estudos Avançados da USP, avalia que o sentimento prevalecente no eleitorado é, de fato, um desencanto, mas não indignação, o que é positivo. A distinção ajuda a explicar por que o desejo de mudança ainda não abriu caminho para um outsider. A indignação, argumenta a cientista política, tende a abrir espaço para outsiders com discurso radical. O desencanto, por outro lado, tende a produzir afastamento e voto defensivo. Para ela, parte do centro e da centro-direita tenta se afastar do bolsonarismo sem aderir a Lula, mas ainda não encontrou um nome com força nacional.

RENOVAÇÃO NÃO CHEGA ÀS URNAS

O desgaste de Lula tem um componente geracional. O presidente participa da vida pública desde o fim dos anos 1970, e disputou a Presidência pela primeira vez em 1989. Hoje, em seu terceiro mandato, prepara-se para concorrer à sua sétima eleição presidencial. Cláudio Couto, professor da Fundação Getulio Vargas, identifica uma espécie de fadiga que alcança até mesmo eleitores dispostos a votar no presidente. "É muito tempo de estrada. Parte do público gostaria de uma mudança de guarda, mas pode escolher Lula novamente por não enxergar um sucessor com força para enfrentar a direita", afirma ele. A leitura é reforçada pelos dados: 51% disseram à Quaest em julho que Lula não merece outro mandato, mas eram 59% em abril. Entre os independentes, a parcela contrária caiu de 71% para 54%, enquanto a favorável subiu de 22% para 38%. A melhora acompanhou a recuperação do governo: a aprovação chegou a 48%, ante 47% de desaprovação.

Pesa nessa conta a sucessão de crises em que a pré-campanha do senador Flávio Bol-

RICARDO STUCKERT/LULA OFICIAL/FLICKR

Ines249

VITTOR SALES/PL/DIVULGAÇÃO

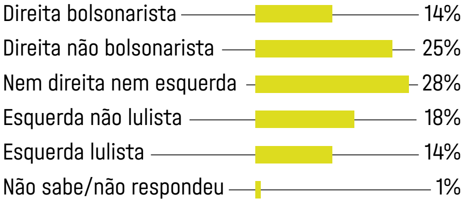
Flávio Bolsonaro, pré-candidato à Presidência: senador acumula reveses, como a percepção pública de que ele é responsável pelo tarifaço dos EUA contra o Brasil, sua relação com Daniel Vorcaro e conflitos com Michelle

Lula, pré-candidato à reeleição: o petista vai disputar sua última eleição presidencial aos 80 anos como incumbente. O presidente é o favorito na disputa, apesar dos modestos índices de aprovação de seu governo

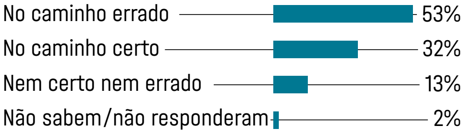
PERFIL DO ELEITOR

Maior grupo do eleitorado atualmente não se identifica nem com a esquerda nem com a direita

Ideologia política declarada do eleitorado em 2026(1) (em %)



Percepção sobre os rumos do país em 2026(1) (em %)



(1) Respostas estimuladas, pesquisa realizada em junho de 2026 com 1.623 pessoas. **Fonte:** Alfa Inteligência.

sonaro (PL-RJ) está envolvida, desde a revelação de sua relação próxima com o banqueiro Daniel Vorcaro, que a pedido dele investiu, de maneira sigilosa, 63 milhões de reais na produção de *Dark Horse*, filme que retrata a vida de Jair Bolsonaro. As rusgas públicas de Flávio com a madrasta, Michelle, e sua identificação pela maioria do eleitorado como um dos responsáveis pelo novo tarifaço dos Estados Unidos contra o Brasil também dificultam o desenvolvimento de sua candidatura. Flávio também enfrenta um problema diferente. Sua candidatura representa renovação de idade, mas depende da continuidade política da família. Entre junho e julho, ele perdeu apoio entre eleitores da direita não bolsonarista, de 82% para 74%. Para Couto, a queda de Flávio e a recuperação de Lula são movimentos relacionados. “Se o Flávio piora, quem olha para o Lula começa a achá-lo um pouco melhor”, diz. Em uma eleição de rejeições elevadas, o voto pode expressar menos adesão do que comparação.

Para além dos problemas de seu opositor, favorecem Lula os números da economia brasileira, que têm desemprego em baixa,

Ines249

MARCELO CAMARGO/AGÊNCIA BRASIL

Envelhecimento da população: o Brasil terá, a partir de 2030, a população idosa superando em 20% a de crianças

inflação anual abaixo dos 5% e crescimento, ainda que tímido, do PIB. Nesse quadrante econômico, Lavareda afirma que há também um paradoxo. Dois terços dos brasileiros disseram à Quaest que os alimentos encareceram nos últimos 12 meses, e 55% consideram mais difícil encontrar emprego. Só 20% afirmam que a economia melhorou nesse período, enquanto 43% enxergam piora. “Quem olha esse quadro pode pensar que o presidente tem pouca chance de se reeleger, mas o que conta mais para o eleitor não é a percepção sobre o passado, e sim sua perspectiva, ou sua esperança, em relação ao futuro. E isso ainda é positivo”, afirma ele. Quando a pergunta se volta para o futuro, 39% dos entrevistados esperam melhora da economia, e só 27% preveem deterioração.

POLARIZAÇÃO PROTEGE FAVORITOS

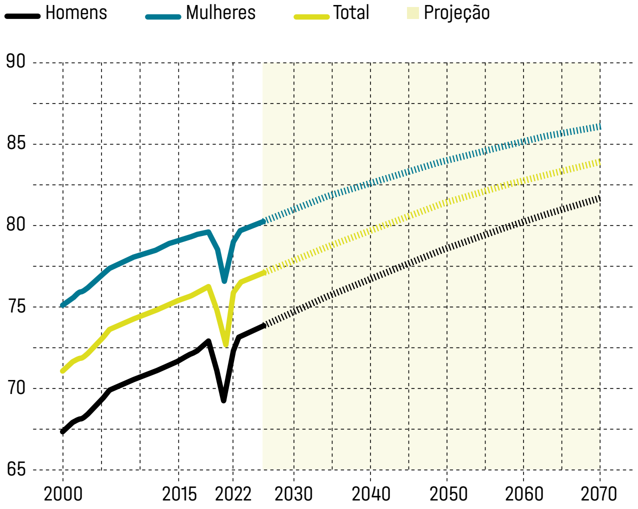
A dificuldade de Caiado, Romeu Zema e Renan Santos não decorre apenas do baixo conhecimento. O sistema de dois turnos leva o eleitor a acompanhar o primeiro já pensando no duelo final. Pesquisas, alianças e voto útil antecipam a pergunta sobre quem tem mais chance de derrotar o adversário rejeitado. Lavareda argumenta que o segundo turno organiza a lógica do primeiro desde o início. No Brasil, esse mecanismo se combinou com uma divisão sedimentada desde 1994 entre o PT e uma força

Ines249

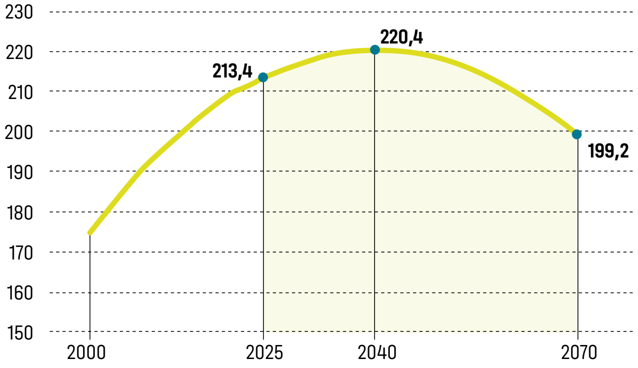
O BRASIL DAS PRÓXIMAS DÉCADAS

Envelhecimento da população, queda da fecundidade e maior longevidade vão redesenhar o perfil do eleitor do país nas próximas décadas

Expectativa de vida ao nascer (em anos)



Estimativas da população total (em milhões)



Fonte: IBGE.

TENDÊNCIAS

→ **POPULAÇÃO IDOSA** em 2030 será próxima dos **20%,** superando a de crianças de 0 a 14 anos

→ Taxa de **FECUNDIDADE BAIXA** **1,5 filho** por mulher

→ **EXPECTATIVA DE VIDA** ao nascer: cerca de **79 anos**

antipetista. Primeiro foi o PSDB. Desde 2018, o bolsonarismo ocupa esse espaço. O petismo e o antipetismo continuam estruturando as disputas nacionais, avalia Couto, ainda que o nome da direita possa mudar. Por isso, o enfraquecimento de Flávio não beneficia automaticamente uma terceira via. Pode levar votos a outro conservador, mas também melhora a posição relativa de Lula. Uma piora na avaliação do governo, da mesma forma, tende primeiro a recompor o campo bolsonarista. Emanoelton Borges, CEO da Alfa Inteligência, estima que cerca de um quarto do eleitorado deseja uma terceira opção. O problema, segundo ele, é que os candidatos alternativos ainda se concentram em debates ideológicos, enquanto o eleitor menos identificado com os polos quer respostas para segurança pública, economia e saúde. O centro, nessa leitura, não busca necessariamente moderação. Busca eficácia.

DIREITA ALÉM DOS BOLSONARO

Uma derrota de Flávio seria o segundo revés presidencial consecutivo do bolsonarismo. Isso enfraqueceria a sucessão familiar, mas não eliminaria a direita radical consolidada desde 2018. "A perspectiva do bolsonarismo como dinastia me parece frágil. O que não me parece frágil é como movimento", diz Sola. A rejeição a Flávio pode afastar setores do centro e da direita tradicional, sem dissolver as identidades e os ressentimentos que sustentam a base bolsonarista. Para Couto, a ultradireita ganhou autonomia e pode caminhar sem depender de um Bolsonaro na cabeça da chapa. Se a família perder hegemonia, governadores, parlamentares ou lideranças surgidas fora dos partidos tradicionais poderão disputar esse eleitorado. Aldo Fornazieri, professor da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, vê Tarcísio de Freitas como um dos nomes mais bem posicionados. A opção pela reeleição em São Paulo preserva sua estrutura e pode projetá-lo para 2030. Fornazieri também chama atenção para a capacidade da direita de lançar lideranças jovens e mobilizar afetos nas ruas, nas redes e na religião. Nesse campo, lideranças como Michelle Bolsonaro e Nikolas Ferreira têm um ativo que falta à centro-direita tradicional: a capacidade de mobilizar uma base engajada e relativamente fiel. A sucessão não precisa restaurar o modelo do antigo PSDB. O espaço pode ser ocupado por uma liderança mais radical, combinando antipetismo,

Ines249

conservadorismo nos costumes e discurso duro sobre segurança. As eleições estaduais ajudarão a definir quem chegará a 2030 com mandato, partido e projeção nacional.

ESQUERDA SEM LULA

A sucessão também é difícil na esquerda porque Lula não apenas lidera o PT eleitoralmente. O presidente arbitra conflitos, organiza distintas correntes e mantém sob a sua candidatura grupos com opiniões diferentes em temas diversos, dos costumes à economia. “O Brasil sem Lula na urna começa no dia seguinte ao segundo turno”, resume Lavareda. Mesmo reeleito, o presidente abrirá imediatamente a disputa por 2030. À direita, Tarcísio, Zema e outros nomes já possuem bases próprias. Na esquerda, possíveis sucessores ainda dependem mais do endosso de Lula. Fernando Haddad, João Campos e Camilo Santana aparecem entre as possibilidades, mas nenhum reúne hoje a centralidade política e o alcance popular do presidente. Para Fornazieri, Lula sempre foi maior do que o PT. Sua saída tende a agravar as dificuldades do partido para eleger bancadas, prefeitos e lideranças nacionais.

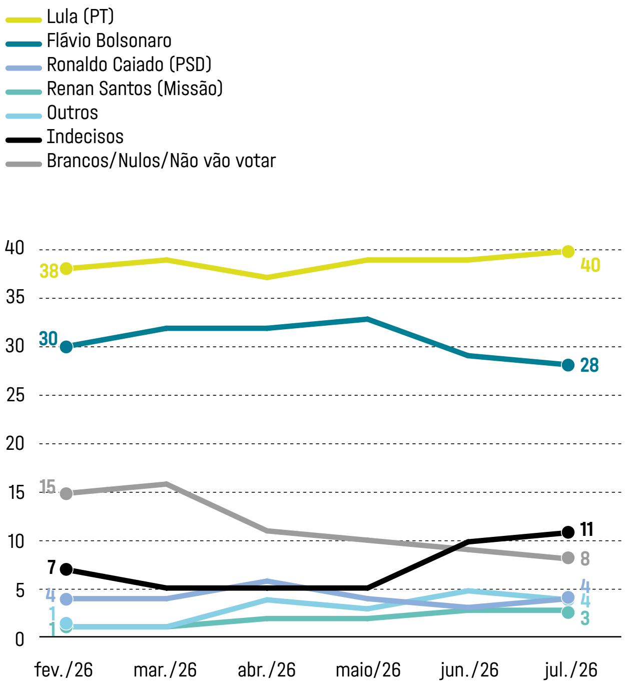
Há também uma crise de narrativa. Fornazieri avalia que a esquerda perdeu capacidade de mobilizar afetos e de oferecer um horizonte convincente. O discurso centrado em programas sociais já não basta para responder às inseguranças produzidas pela crise ambiental, pelas guerras, pela tecnologia e pela sensação de instabilidade permanente. A direita radical explora medo, religião e ressentimento com mais eficácia. Lourdes Sola amplia o diagnóstico. Para ela, está em crise não apenas uma liderança, mas um projeto. O campo progressista ainda não formulou respostas mobilizadoras para a globalização, a inteligência artificial e as mudanças no trabalho. Concentrada na defesa das instituições e na reação à extrema direita, a esquerda deixou em segundo plano uma agenda própria para o futuro.

A troca geracional na política ocorrerá ao mesmo tempo que o Brasil envelhece. O fim do bônus demográfico reduzirá proporcionalmente a popu-

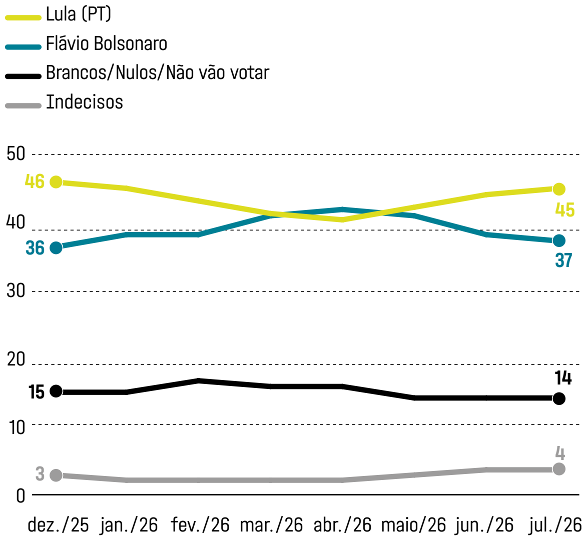
FAVORITISMO DE LULA

Pesquisas sinalizam polarização cristalizada e vantagem do atual presidente

Intenção de voto para presidente no 1º turno
(resposta estimulada, em %)



Intenção de voto para presidente no 2º turno
(cenário com Lula e Flávio, em %)



Fonte: Quaest; entrevistas feitas face a face com 2.004 pessoas entre 10 e 13 de julho, margem de erro de 2 pontos percentuais e nível de confiabilidade de 95%.

Ines249

TÂNIA RÊGO/AGÊNCIA BRASIL

Obra no Rio de Janeiro: próximo governo terá de conciliar investimentos com maior pressão sobre as contas públicas, a Previdência e os serviços públicos

lação em idade de trabalhar e ampliará a pressão sobre Previdência, saúde e contas públicas. Para Sola, essa mudança obrigará o sistema político a enfrentar novas reformas previdenciária e administrativa num ambiente de baixa confiança institucional e fragmentação partidária. Um país mais velho demandará mais gastos com aposentadorias, cuidados de longa duração e doenças crônicas, enquanto terá uma parcela relativamente menor da população financiando esses sistemas.

A sociedade também se tornou mais escolarizada e urbana. O eleitor com ensino médio ganhou peso, e as antigas bases sociais já não respondem aos mesmos mecanismos de mobilização. Identidades partidárias convivem com cobranças por segurança, renda, serviços públicos e oportunidades num mercado de trabalho afetado pela tecnologia. A eleição de 2026 talvez não entregue a renovação desejada por parte dos brasileiros. Lula e Flávio continuam sendo os principais beneficiários das predisposições acumuladas nos últimos anos. Como observaram Lazarsfeld, Berelson e Gaudet, campanhas tendem mais a consolidar escolhas do que a produzir conversões em massa. Depois das urnas, porém, esquerda e direita terão de procurar sucessores e projetos para um país diferente daquele que produziu a polarização atual. Mais velho, com menor margem fiscal e novas demandas sociais, o Brasil exigirá respostas que não cabem apenas na repetição do lulismo ou do bolsonarismo. O paradoxo de 2026 está aí: a eleição pode reproduzir a disputa do passado enquanto acelera a transição para o futuro. ●

Ines249

Panetone global

Com vendas anuais de 5,8 bilhões de reais, a Bauducco aposta nos Estados Unidos para vender mais panetones e virar uma love brand global. Ao mesmo tempo, busca um sócio disposto a acelerar a expansão

Layane Serrano, de Zephyrhills (Estados Unidos)*

DIVULGAÇÃO

Zephyrhills, cidade no meio da Flórida a 40 quilômetros de Tampa, tem um peso no imaginário americano muito superior à sua população de apenas 20.000 habitantes. Em razão da abundância de água potável, a cidade leva o apelido de "City of Pure Water" ("cidade da água pura", na tradução para o português). Uma marca de água mineral envasada ali com o nome da cidade é uma das mais vendidas dos Estados Unidos. (A engarrafadora dela, a Primo Brands, tem quase 20% de participação de mercado.) Desde o mês passado, Zephyrhills também tem um peso especial para a Bauducco, empresa brasileira responsável por vender 100 milhões de panetones por ano no Brasil, além de wafers, cookies, entre outros farináceos. A cidade da Flórida foi escolhida para acelerar a ambição global da Bauducco. Num terreno de 300.000 metros quadrados, a fábrica toda pintada de amarelo, a cor símbolo da Bauducco, chama atenção numa paisagem dominada por propriedades rurais e pelas colinas verdes que dão nome à cidade. A companhia investiu ali 200 milhões de dólares. Até agora, algo como 10% das vendas da Bauducco são para fora do Brasil. A maioria dos produtos tem como origem as duas fábricas de Guarulhos, na Grande São Paulo, sendo a primeira inaugurada nos anos 1960, e a de Extrema, no sul de Minas Gerais, aberta em 2000. Agora a meta é usar a base de Zephyrhills para vender mais a clientes americanos, num primeiro momento, e depois a asiáticos. "Essa fábrica foi desenhada para crescer durante muitos anos", diz Stefano Mozzi, líder da operação internacional da Bauducco. "Já vendemos para mais de 70 países e queremos ser uma marca global."

Em meio a tensões comerciais em alta mundo afora, a Bauducco está dobrando a aposta na estratégia de virar uma love brand global. Fundada em 1952 pelo imigrante italiano Carlo Bauducco, como uma modesta doceria artesanal no bairro paulistano do Brás, a empresa está acostumada a vender panetones pelo mundo. O começo foi nos anos 1970, com a venda a mercadinhos da região de Nova York frequentados pela comunidade brasileira. De lá para cá, a empresa ampliou

LEANDRO FONSECA

Ines249

PANOURATA Alimentos
ANDREIA
Bauducco Chocottone m&m's
EMERGÊNCIA · DESLIGA

←

Linha de produção: fundada por imigrantes italianos em 1980, a empresa mantém o controle familiar

↑

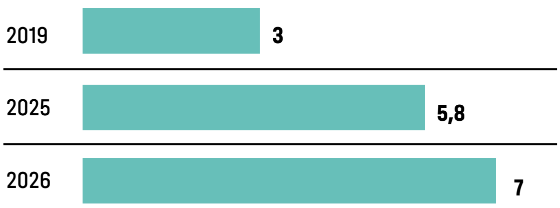
Linha de produção em Guarulhos, na Grande São Paulo: empresa vende mais de 100 milhões de panetones só no Brasil

Ines249

O bolo cresceu

A Bauducco praticamente dobrou de tamanho desde 2019. Agora dobra a aposta numa estratégia de cinco décadas para conquistar o consumidor americano

Faturamento da companhia (em bilhões de reais)



10% das vendas da **Bauducco** vão para fora do Brasil, uma fatia que a empresa quer aumentar com a nova fábrica em **Zephyrhills**

Histórico da Bauducco nos Estados Unidos

1970	2016	2018	2026
Início da venda de panetones para imigrantes em Nova York	Abertura de um centro de distribuição em Miami	Começo da produção de wafers numa pequena fábrica em Miami	Inauguração da unidade de Zephyrhills para wafers e panetones

Fontes: empresa e mercado.

↑

Stefano Mozzi, CEO da Operação Internacional da Bauducco: presença em 70 países

DIVULGAÇÃO

←

Fábrica em Zephyrhills, na Flórida: base de exportação para América do Norte, Europa e Ásia

Ines249

SHERIFF WILL/ MOMENTS PHOTO ART

os canais de distribuição nos Estados Unidos. Desde 2011, os panetones e wafers da Bauducco estão nas prateleiras da varejista Walmart, a maior do país, com 4.614 lojas. Cinco anos mais tarde, a demanda garantida pelo Walmart motivou a abertura de um centro de distribuição nos arredores de Miami e, em 2018, de uma linha de produção de wafers, num investimento de 50 milhões de dólares. Hoje, a marca está em boa parte dos grandes varejistas americanos e tem posição dominante: oito em cada dez panetones vendidos por lá são da Bauducco.

Agora, em meio ao tarifaço de 25% imposto pelo governo americano às exportações brasileiras para lá, a aposta em Zephyrhills faz ainda mais sentido — panetones, pães e cookies entraram na lista de produtos com taxação extra. Além de garantir a competitividade dos produtos, a marca tem investido em marketing para convencer o americano a comer mais panetones, uma iguaria ainda conectada com os hábitos alimentares do norte da Itália e da diáspora italiana pela América Latina. Recentemente, a Bauducco lançou uma linha de cookies em parceria com o gigante de chocolates Hershey's e agora prepara um panetone recheado com a pasta de amendoim Skippy, uma das mais tradicionais do país. "Quando nos associamos a marcas que eles já conhecem, criamos uma ponte de confiança e facilitamos a experimentação", diz Mozzi.

O apetite global da Bauducco vem num momento de conversas para a entrada de novos sócios. A marca faz parte da Pandurata Alimentos, holding onde também estão Visconti, dona de uma linha de entrada de panetones e de biscoitos como Maria e Maizena, além da Tommy, fabricante de bisnaguinhas, pães de forma e linhas específicas para padarias. Apesar de ter um CEO profissional desde 2017, a família fundadora ainda detém o controle acionário e está próxima do dia a dia da operação. Massimo, da terceira geração, preside o conselho de administração, onde também tem cadeira seu irmão mais novo, Carlo. Nas últimas semanas, a empresa contratou o banco de investimentos BR Partners, de Ricardo Lacerda, como assessor financeiro para a venda de uma participação de até 30% do negócio. Entre os interessados estariam o GIC, fundo soberano de Singapura, a holding Itaúsa e o gigante de alimentos Mondelēz, dono de marcas como Lacta, Oreo e Tang. A empresa não comenta, mas um movimento desses não é novidade por ali. Em 2012, a companhia tentou uma venda de 20% do negócio, numa negociação por volta de 500 milhões de reais, mas acabou desistindo. De lá para cá, bancos de investimento já tentaram levar a companhia à bolsa, mas sem sucesso. Mesmo com a ambição global, a visão dos sócios é de continuar sendo uma empresa de dono por um bom tempo. "Sempre surgem especulações sobre o tema, mas neste momento não estamos pensando em IPO", diz Mozzi.

A busca de um sócio ocorre num timing coerente com a ambição global. A direção da Bauducco mantém sigilo sobre os indicadores financeiros, mas quem acompanha a empresa justifica o interesse do mercado. Em 12 meses até julho, a companhia faturou 5,8 bilhões de reais com uma geração de caixa (Ebitda) de 700 milhões de reais, segundo apuração do site Pipeline. É o dobro do patamar de 2020, último dado aberto pela empresa. Segundo fontes de mercado ouvidas pela EXAME, as vendas da Bauducco crescem de 10% a 20% todos os anos e devem chegar a 7 bilhões de reais em 2026. Tudo isso sem emitir dívidas

Ines249

significativas — a alavancagem está em torno de 0,5 vez o Ebitda. Isso posto, para virar uma love brand fora do Brasil, a empresa vai precisar de dinheiro. “Bancar a expansão com caixa próprio enquanto disputa o mercado de pães no Brasil, uma categoria de giro diário e margem apertada, é peso demais para um balanço só”, diz Michel Jasper, fundador da Web Jasper, empresa de tecnologia para o varejo alimentar.

A aposta em novos mercados também ajuda a Bauducco a estar mais preparada para mudanças de hábitos alimentares com a proliferação de canetinhas emagrecedoras. Por ora, a companhia nega qualquer relação entre a ambição global e a necessidade de conquistar novos clientes em meio a um cliente com menos apetite para alimentos ricos em carboidratos como os panetones. Em 2026, a venda de pães fermentados deve movimentar um recorde de 85 bilhões de dólares no mundo, segundo a consultoria Euromonitor. A de bolos embalados, onde se enquadram os panetones, 54 bilhões de dólares. Daqui para a frente, as duas categorias devem sofrer em meio a gôndolas abarrotadas de barrinhas proteicas, shakes e demais alimentos com apelo evidente a ideais de saúde e bem-estar. No Brasil, o valor das vendas de bolos embalados deve cair 6,5% neste ano. “A categoria está perdendo espaço por causa de mudanças nas formulações, aumento na popularidade de outras opções de snacks, tendências de saudabilidade que fazem o consumidor diminuir a compra de opções mais indulgentes e também aumento na oferta de opções de bolos frescos, vendidos sem ser embalados”, diz Adriana Murasaki, analista sênior na Euromonitor International.

OTIMISMO COM O FUTURO

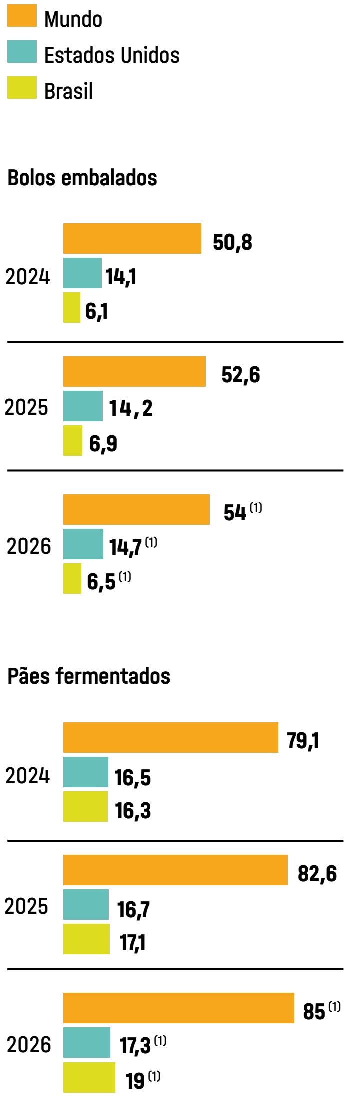
A fábrica de Zephyrhills deve ser ampliada por fases até 2030, quando o plano da Bauducco é transformar a unidade numa base para vender a clientes em outros países, a começar pelos vizinhos da América do Norte, depois Europa e Ásia. Há desafios para o plano sair do papel. A começar pelos atritos entre os Estados Unidos e o mundo — assim como o Brasil, outros países taxados pelo governo Trump querem aumentar as taxas cobradas de produtos americanos. Uma eventual demora nas negociações para um sócio minoritário pode comprometer a capacidade financeira da empresa justamente no momento de investir pesado em marketing. Há ainda o desafio de provar lá

Ainda há fome?

O mercado para pães fermentados e bolos prontos — entre eles, panetones — cresceu até agora, mas há o desafio de atender aos novos hábitos de consumo

Vendas anuais em categorias nas quais a Bauducco atua

(em bilhões de dólares)



(1) Projeção
Fonte: Euromonitor.

GERMANO LÜDERS

Bauducco
Panett
HARD TO DESCRIBE. EASY TO LOVE
VINCE CAMUTO
PIZZA • SALADS

DIVULGAÇÃO

Ines249

NOVIDADES
fermentação natural
Biscoitos
Biscoitos

Casa Bauducco: meta de abrir 500 lojas no Brasil

Bauducco
"THEY FINALLY FIXED FRUIT CAKE!"
- CHARLENE W
#WHATSPANETTONE
NINE WEST
Chevys
MARKET FOOD COURT

Projeção de panetone na Times Square, em Nova York: aposta em produtos para atender o consumidor americano

fora que está longe de ser uma empresa sazonal — grande parte das vendas fora do Brasil é de panetones consumidos no Natal.

Mesmo com isso tudo na mesa, a liderança da Bauducco olha para o futuro com um otimismo de quem já atravessou outros momentos de incerteza no passado. Um exemplo é a guinada para o varejo. Em 2012, às voltas com a necessidade de ampliar os canais de venda para além de supermercados e distribuidores, a marca criou a Casa Bauducco, uma rede de cafeterias inspirada na confeitaria do Brás, onde tudo começou nos anos 1950. Hoje, são mais de 200 lojas no Brasil, e a meta é chegar a 500 no médio prazo. Em Zephyrhills também há planos de abrir uma loja até o fim do ano. Agora, por ali, a ordem é tirar do forno a expansão planejada. "Antes de me aposentar, quero vender 100 milhões de panetones apenas nos Estados Unidos", diz Massimo Bauducco, presidente do conselho, com um ar confiante de quem quer fazer Zephyrhills conhecida não só por águas puras como também pelos seus panetones. ●

Ines249

A porta de entrada

Com incentivos fiscais, abundância de mão de obra e boa infraestrutura, a Flórida já sedia 30.000 empresas brasileiras — e quer atrair mais

AERIAL VIEWS/GETTY IMAGES

Vista aérea de Tampa, na Flórida: tapete estendido para empreendedores brasileiros

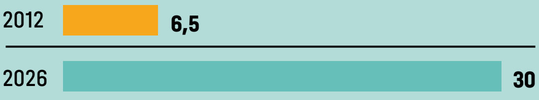
A escolha da Bauducco por Zephyrhills levou em conta a proximidade cultural com a influente comunidade latina local, a boa logística (o Porto de Everglades, no sul do estado, é um dos mais conectados dos Estados Unidos) e também o tapete vermelho estendido pelas autoridades locais às empresas de fora. A começar pelas isenções fiscais: a Bauducco garantiu isenção parcial dos impostos de produção por dez anos. Pessoas físicas têm isenção do Imposto de Renda no estado. Além disso, a empresa contou com apoio da prefeitura local no recrutamento dos funcionários (mais de 1.000 candidatos concorreram a 160 vagas) e no treinamento da mão de obra local.

Na Flórida, os executivos da Bauducco não vão ter dificuldade em falar português com outros expatriados por lá. O número de empresas brasileiras instaladas no estado saltou de 6.500 em 2012 para mais de 30.000 em 2025, de acordo com um levantamento do consultor Eduardo Morita, brasileiro que trabalha com a atração de empresas para a Flórida há três décadas. “Hoje, aproximadamente 70% das empresas brasileiras presentes nos Estados Unidos estão concentradas na Flórida”, diz Morita. “O primeiro passo do brasileiro é conhecer o estado como turista. Depois, percebe a segurança, a infraestrutura, a qualidade da educação e a facilidade para fazer negócios. Quando vê, está avaliando abrir uma empresa.” Somada a tudo isso, há a sensação de estar em casa. Hoje, há 590.000 brasileiros residentes legais no estado. E, a despeito das tensões comerciais entre Brasil e Estados Unidos, o comércio bilateral continua aquecido. Em 2025, aproximadamente 27,5 bilhões de dólares circularam entre o Brasil e a Flórida, segundo a SelectFlorida, agência de atração de investimentos ao estado. É uma expansão de 21% em quatro anos. “A Flórida é a principal porta de entrada para o mercado americano”, diz Vinícius Bicalho, advogado de imigração licenciado nos Estados Unidos e radicado em Orlando há 12 anos.

Um apelo evidente é o de varejistas brasileiras dispostas a colocar um pé nos Estados Unidos a partir dali. Entre os exemplos está a rede de milk shakes Milky Moo, sediada em Goiânia. No fim de 2025, a empresa abriu sua primeira loja no estado e agora já tem quatro operações e mais uma prevista até o fim do ano. A Chilli Beans, de óculos, pretende chegar a 15 operações na Flórida até o fim de 2026. O plano é usar o estado como ponta de lança de uma expansão mais robusta pelos Estados Unidos adentro: a meta é ter 60 lojas até 2030.

Um indício da influência da Flórida nas relações bilaterais entre Estados Unidos e Brasil é a indicação do deputado estadual Daniel Perez, segunda geração de uma família de cubanos exilados na Flórida, pelo governo de Donald Trump como futuro embaixador dos Estados Unidos em Brasília. A indicação de Perez segue em análise pelo Congresso americano, mas o nome dele é visto pelo mercado como o de um facilitador dos negócios entre os dois países. “As portas dos Estados Unidos estão, mais do que nunca, abertas para o capital brasileiro”, diz Kevin Murakami, cônsul-geral dos Estados Unidos em São Paulo. “Uma das prioridades do presidente Trump é atrair investimento estrangeiro.” E, ao que tudo indica, a Flórida vai abocanhar cada vez mais esses recursos. ●

Empresas brasileiras empreendendo na Flórida
(em milhares)



Fonte: Eduardo Morita (consultor)

**A jornalista viajou a convite da Bauducco*

Ines249

Um legado que cuida do presente e transforma o futuro.

No Hospital Pequeno Príncipe — o maior hospital pediátrico do Brasil —, empresas parceiras contribuem para que diagnóstico qualificado, atendimento de excelência, cuidado humanizado e avanço científico cheguem a milhares de crianças e adolescentes de todo o país.

A CTG Brasil é uma dessas parceiras. Ao apoiar o Pequeno Príncipe via incentivo fiscal, a empresa contribui para a construção de um legado de mais oportunidades, saúde e vida para as novas gerações.

“Temos a convicção de que transformar o futuro começa pelo cuidado com as pessoas. Por isso, apoiar o Hospital Pequeno Príncipe é uma forma de reafirmar nosso compromisso com as crianças, com as comunidades e com a construção de um futuro mais sustentável.”

Xinlin Zhang
CEO da CTG Brasil

CTG Brasil

Faça como a CTG Brasil:
apoie o Hospital Pequeno Príncipe e ajude a salvar vidas.

(41) 2108-3874 | doepequenoprincipe.org.br | doe-ifpj@hpp.org.br

HOSPITAL
pequeno
PRÍNCIPE

Ines249

OZEMPIC, WEGOVY, MOUNJARO: A DISRUPÇÃO DO GLP-1 É COMPARADA À IA, MAS O IMPACTO EM AÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO AINDA É LIMITADO

CLARA ASSUNÇÃO

EDUARDO FRAZÃO

INVESTIDOR

O EFEITO DAS CANETAS EMAGRECEDORAS JÁ chegou ao carrinho dos supermercados, às araras das lojas de roupa e à conta do bar. No ano passado, esse mercado movimentou 66,4 bilhões de dólares, e até 2033 a previsão é chegar a 185,3 bilhões de dólares. No Brasil, projeções estimam que esse segmento pode saltar dos atuais 10 bilhões de reais para 50 bilhões de reais até o fim da década. As cifras vêm mexendo com os ponteiros de faturamento das farmácias, único canal oficial de vendas desses medicamentos no país. Mas não chegaram a de fato criar valor aos acionistas dessas empresas de maneira relevante. Na bolsa, os efeitos desse fenômeno foram bem moderados até agora.

Os análogos do GLP-1, como a liraglutida, a semaglutida e a tirzepatida, imitam um hormônio produzido naturalmente pelo organismo humano. Desenvolvidos inicialmente para o tratamento de diabetes, passaram a ser indicados também para obesidade. Ao induzirem a sensação de saciedade como efeito colateral e levarem à perda de peso, as

Ines249

SEM APETITE

Sucesso nas vendas, perdas na bolsa: apesar da expansão acelerada do medicamento, as ações das principais varejistas farmacêuticas acumulam perdas em 2026

“canetinhas” provocaram uma revolução no dia a dia das pessoas. Segundo a NielsenIQ, aproximadamente 90% dos usuários alteraram os hábitos alimentares. Seis em cada dez reduziram os gastos com bares, restaurantes e lazer para bancar um tratamento que pode custar quase três salários mínimos por mês. “É uma disrupção tão grande quanto a inteligência artificial”, compara Lucas Esteves, analista de varejo do Santander Brasil. O acesso a essa classe de medicamentos ainda é restrito, levando-se em conta a renda média do brasileiro. Estimativas do Itaú BBA apontam para uma base de até 2 milhões de usuários no país. O número não é desprezível, mas revela que há muito potencial a ser explorado.

Hoje símbolo de status, as canetas emagrecedoras eram tabu. “Muitas pessoas tinham vergonha de dizer que estavam tomando e até deixavam de sair de casa por causa dos enjoos”, lembra Esteves. Os primeiros tratamentos com canetas emagrecedoras utilizavam a liraglutida, agonista que demandava

Ines249

Impacto para além das farmacêuticas: Riachuelo vê faltar peças PP e reduz modelagem com avanço das canetas emagrecedoras

LEANDRO FONSECA

aplicações diárias. A semaglutida chegou em 2019 com o Ozempic, da Novo Nordisk, e as picadas passaram a ser semanais. O Wegovy, da mesma fabricante, desembarcou no mercado cinco anos depois com indicação específica para tratamento de obesidade.

A americana Eli Lilly elevou ainda mais o tíquete médio desse mercado ao trazer a tirzepatida para o Brasil em maio do ano passado, com tratamento mensal que pode custar entre 3.100 e 4.100 reais. Além de ser um análogo do GLP-1, o Mounjaro também é agonista do hormônio GIP, estimulando a produção de insulina e reduzindo o apetite por alimentos ricos em açúcar. Chegou a ser conhecido como "Ozempic dos famosos" antes de ser lançado oficialmente no país. "Hoje as pessoas falam com orgulho que usam Mounjaro ou Ozempic", diz o analista do Santander.

Em menos de dois anos, as canetas passaram de produto de nicho a uma fatia relevante das vendas de grandes redes do país. O Itaú BBA calcula que o GLP-1 já responde por 12% da receita da RD Saúde, maior rede de farmácias do país, e estima que essa participação chegará a 19% até 2030. A RD faturou 12 bilhões de reais de receita bruta no primeiro trimestre deste ano. Procurada, a companhia optou por não participar da reportagem. A Panvel, por sua vez, confirma que as canetas responderam por 11,2% do faturamento recorde de 1,57 bilhão de reais obtido nos três primeiros meses do ano. Só a receita com GLP-1 cresceu 88,4% em relação ao mesmo período em 2025, quando o Mounjaro ainda não era vendido no Brasil. Na Pague Menos, o crescimento foi ainda maior, de 157%, levando a participação dessa classe de medicamentos para 9,1% da receita.

O CEO da varejista cearense, Jonas Marques, estima que as canetas já tenham movimentado 17,7 bilhões de reais neste ano no Brasil, quase dobrando, em um semestre, a cifra do

Ines249

O IMPACTO DO GLP-1 VAI ALÉM DAS FARMÁCIAS

Diferentes setores da economia sentem os efeitos das canetas emagrecedoras

AVIAÇÃO

A Azul estima **economizar 3 milhões de reais mensais em combustível**. Nos Estados Unidos, a perda de peso dos passageiros **pode render até 580 milhões de dólares** por ano às maiores aéreas, de acordo com estudo da Jefferies Research Services.

VESTUÁRIO

A demanda por tamanhos menores já levou a Riachuelo a **reduzir em 5% a modelagem**. Entre quem emagrece, **80% renovam o guarda-roupa** e **55% já fizeram alguma compra**, segundo projeções do setor.

BEBIDAS

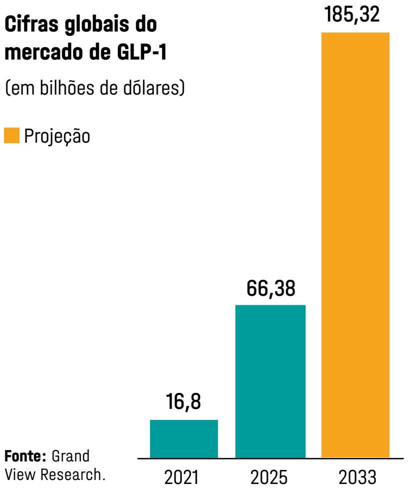
O uso de GLP-1 levou **67,6%** dos consumidores brasileiros a **reduzir o consumo de álcool** e **64,7% a cortar bebidas açucaradas**, mostra levantamento da NielsenIQ.

ALIMENTOS

A Nielsen também mostra que o uso das canetas emagrecedoras **mudou o carrinho de compras: 84,4% aumentaram o consumo de proteínas**; e 67,6%, de frutas, verduras e legumes; enquanto **76,9% reduziram doces**; 73,4%, snacks; e 58,4%, pães e bolos.

MERCADO QUADRUPLICOU DE TAMANHO

Crescimento esperado para os próximos oito anos é de 179%


Cifras globais do mercado de GLP-1

(em bilhões de dólares)

Fonte: Grand View Research.

Jonas Marques, CEO da Pague Menos: "O mercado de GLP-1 já movimentou 17,7 bilhões de reais neste ano"

LEANDRO FONSECA

ano passado inteiro. Só a Pague Menos cresceu 80% em 2026 em relação ao mesmo período de 2025 com esse produto. Levantamento da IQVIA calcula que a receita com GLP-1 no Brasil cresceu 110,5% no período de 12 meses até abril deste ano. As canetas foram fundamentais para o crescimento de dois dígitos (11,7%) do faturamento do varejo farmacêutico, de 255,1 bilhões de reais. Sem elas, a expansão teria sido de 8,6%.

O EFEITO QUE NÃO CHEGOU

Na bolsa, a história é outra. As ações das principais varejistas farmacêuticas acumulam perdas em 2026. No acumulado do ano até 16 de julho, os papéis da RD Saúde recuaram 20,43%. Pague Menos caiu 43,19%. Panvel, cerca de 7%. Ao explicar esse descompasso, analistas voltam ao ano de 2024, quando as empresas sofreram forte desvalorização com o avanço dos marketplaces sobre categorias de maior margem, como perfumaria e higiene pessoal. "Com Mercado Livre e Amazon ganhando espaço nesses segmentos, investidores passaram a questionar o potencial de margem das farmácias", diz Lucas Esteves.

O cenário para as ações de farmácias também é impactado por fatores macroeconômicos, que vão além das canetas.

Ines249

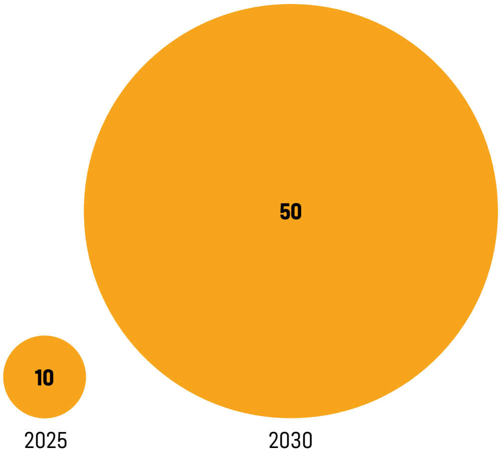
RICHARDS/AFP/GETTY IMAGES

Lilly 150
CNBC

O efeito das canetas chega à aviação: a perda de peso dos passageiros pode ajudar a reduzir os custos das aéreas

MERCADO DE 50 BILHÕES DE REAIS NO BRASIL

O mercado brasileiro deve quintuplicar até 2030, impulsionado pela ampliação do acesso aos medicamentos (em bilhões de reais)



Fonte: Itaú BBA.

Na condição de varejistas, essas empresas sofrem com juros elevados e o maior endividamento das famílias. A migração do investidor de bolsa para empresas de tecnologia nos Estados Unidos também reduziu o apetite pelos papéis do setor.

Mas o GLP-1 não passou totalmente despercebido pelos investidores e, por um tempo, até ajudou a melhorar a percepção sobre as companhias. Em 2025, com um produto de tíquete maior como o Mounjaro no mercado, as ações da Pague Menos subiram 92,7%, enquanto RD Saúde e Panvel avançaram 11,2% e 36,3%, respectivamente. Neste ano, porém, o entusiasmo deu lugar a "um ajuste de expectativas", segundo Luiz Guanais, analista de varejo e consumo do BTG Pactual (do mesmo grupo controlador da EXAME).

A quebra da patente da semaglutida abriu espaço para a entrada de concorrentes nacionais, e os preços dos medicamentos começaram a cair, sobretudo no último mês. O barateamento das canetas emagrecedoras promete levar para as farmácias brasileiras um consumidor que compra GLP-1 fora do mercado formal. "Para cada caixa vendida hoje, duas podem estar sendo comercializadas via contrabando ou manipulação", afirma o analista de varejo do BTG. As redes têm a chance de absorver uma demanda hoje atendida por um mercado paralelo, que cresce à revelia da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Mas o investidor ainda tem dúvidas se as varejistas vão conseguir compensar com volume de vendas a queda relevante de preço.

Ines249

ANGELA WEISS/AFP/GETTY IMAGES

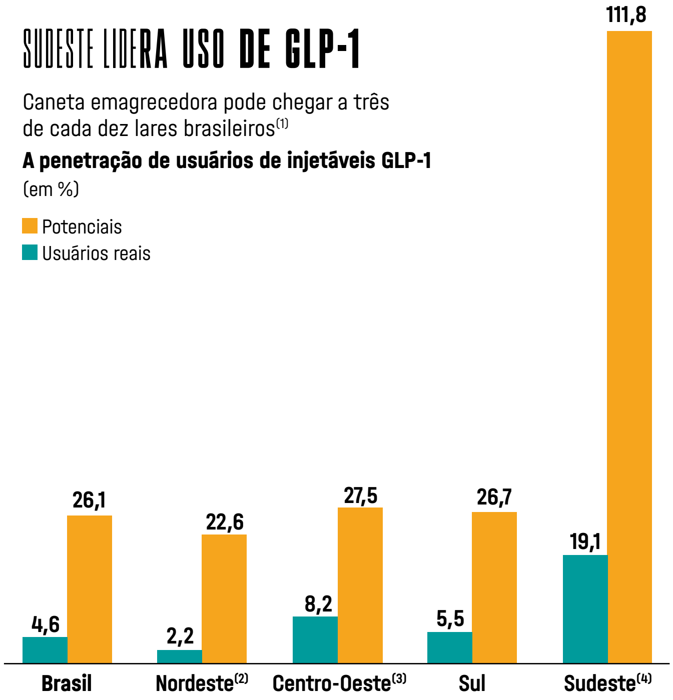
Mounjaro na bolsa: impulsionada pelos medicamentos para obesidade, a Eli Lilly ultrapassou 1 trilhão de dólares em valor de mercado

SUDESTE LIDERA USO DE GLP-1

Caneta emagrecedora pode chegar a três de cada dez lares brasileiros(1)

A penetração de usuários de injetáveis GLP-1

(em %)



(1) O estudo não fornece detalhamento sobre o Norte. **(2)** Soma de potenciais e usuários no Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia. **(3)** Soma de Goiás, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul. **(4)** Soma de Grande SP, Interior de SP, Grande Rio e Leste. **Fontes:** CPS Homescan, Talk About, Jogos de Aposta 2025 e Painel de Lares Brasil.

"No curto prazo, o investidor enxerga apenas a queda dos preços. O aumento de volume e a melhora das margens dos genéricos ainda levam tempo para aparecer nos resultados", explica Guanais. Historicamente, os genéricos tendem a ser mais rentáveis para as farmácias do que os medicamentos com patente, que têm pouca flexibilidade de preços e envolvem custos maiores. "Medicamentos de referência costumam gerar margens brutas de 15% a 16% para as farmácias", explica Esteves. Com os similares, as margens chegam a dobrar.

As redes de farmácias precisam investir em estoques de medicamentos de alto valor e em armazenamento e logística próprios para esse tipo de produto, o que pressiona o capital de giro. "O evento das canetas emagrecedoras é mais positivo do que negativo para o setor, mas talvez não na magnitude que se esperava. O mercado percebeu que elas aumentam as vendas, mas não necessariamente as margens", diz Renato Cesar Chanes, analista da Ágora Investimentos.

Os números das varejistas farmacêuticas no segundo trimestre de 2026 não devem impressionar tanto quanto os do primeiro. Pela primeira vez vão ser comparados a um período em que o Mounjaro já estava no mercado. "Os resultados das drogarias ainda vão ser bons, mas com alguma desaceleração", prevê Guanais. "A expectativa é que a redução dos preços impulsione os volumes e faça o crescimento acelerar ao longo do ano." Na Panvel, o avanço nas vendas de GLP-1, que chegou perto da casa dos 90%, "tende a ficar mais próximo dos 40% ou 50%", diz Antônio Napp, CFO da companhia. "É um ritmo mais estrutural, porém ainda muito forte."

UM ANO DE MOUNJARO NO BRASIL

Se o varejo farmacêutico ainda não respondeu conforme o esperado ao fenômeno do GLP-1, o mesmo não se pode dizer das farmacêuticas que produzem esses medicamentos. Em novembro passado, a Eli Lilly se tornou a primeira empresa do setor a ultrapassar o valor de mercado de 1 trilhão de dólares, entrando em um clube seleto de companhias dominado pelas big techs. O valor das ações quintuplicou em cinco anos. No Brasil, mercado onde as "canetinhas" estão

Ines249

cuidar de
cada um
cuidar
juntos
cuidar com
ética
cuidar do
cliente

LEANDRO FONSECA

Antônio Napp, CFO da Panvel: "O crescimento de 80% deve desacelerar para 40% a 50%, o que é um ritmo estrutural, mas ainda forte"

presentes em 4,6% dos lares, segundo a Nielsen, o Mounjaro movimentou 13,54 bilhões de reais em vendas desde que foi lançado. O desempenho surpreendente da tirzepatida fez a Eli Lilly revisar suas projeções para o país. A expectativa é que a receita da operação brasileira mais do que dobre em 2026 em relação a 2025. A companhia estima que o Mounjaro já tenha impactado quase 3 milhões de pacientes brasileiros.

A patente da tirzepatida dura até junho de 2036, o que dá um bom fôlego para a empresa até a entrada de similares. Mas isso não a deixa imune às pressões do mercado, avaliam os analistas. Em junho, a EMS lançou o Ozivy, a primeira caneta de semaglutida produzida no Brasil com o aval da Anvisa. E a farmacêutica entrou na corrida disposta a dar trabalho à concorrência, com preços 30% mais baixos que os praticados no mercado. As vendas começaram com duas canetas de 1 mg por 863,22 reais, o equivalente a 431,61 reais por unidade. Em menos de um mês, outra promoção baixou o preço do medicamento para pouco mais de 300 de reais. Após o lançamento do "Ozempic brasileiro", a fabricante americana também lançou um programa de descontos em pacotes combinados do Mounjaro que variam de 2.250 a 4.500 reais.

"Ainda que a semaglutida seja um medicamento menos efetivo que a tirzepatida, não deixa de ser uma pressão para a Eli Lilly. Isso se soma aos problemas que a empresa enfrenta hoje com o mercado informal", afirma Guanais. A Eli Lilly reconhece "um crescimento preocupante" de produção industrial da tirzepatida disfarçada de manipulação, além de contrabando de produtos que chegam ao país sem garantia de procedência. "Temos conhecimento de amostras com contaminação, impurezas e até substâncias completamente diferentes do que anunciavam. Esse é o problema de saúde pública que nos preocupa — muito mais do que qualquer disputa de mercado", diz Felipe Berigo, diretor-executivo da unidade de Cardiometabolismo da Eli Lilly.

A Novo Nordisk perdeu espaço com a queda da patente da semaglutida. Na bolsa, as ações da farmacêutica despencaram quase 48% em 2025 e seguem no vermelho neste ano, com queda superior a 0,6%. Agora, a companhia busca recuperar o fôlego apostando na ampliação do acesso, novas indicações e expansão do portfólio. A empresa tenta incluir o GLP-1 no sistema público de saúde e recentemente fez um segundo pedido à Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no SUS (Conitec). A primeira tentativa foi rejeitada no ano passado. Desta vez, a companhia defende um escopo mais restrito para o medicamento no SUS, voltado a pacientes de maior risco cardiovascular. No México, a abertura de uma loja oficial da Novo Nordisk dentro do Mercado Livre, em junho, chamou a atenção dos investidores e chegou a provocar reação negativa nas ações de farmácias brasileiras, diante do temor de que um modelo semelhante pudesse reduzir o papel das varejistas como intermediárias da venda de medicamentos. "A parceria entre a Novo Nordisk e o Mercado Livre no México é uma iniciativa local, desenvolvida de acordo com o contexto regulatório e comercial daquele país. Globalmente, a companhia continua acompanhando e avaliando inovações nos canais de distribuição", disse a empresa. No Brasil, medicamentos com prescrição médica ainda não podem ser vendidos por marketplace.

O FUTURO DAS CANETAS

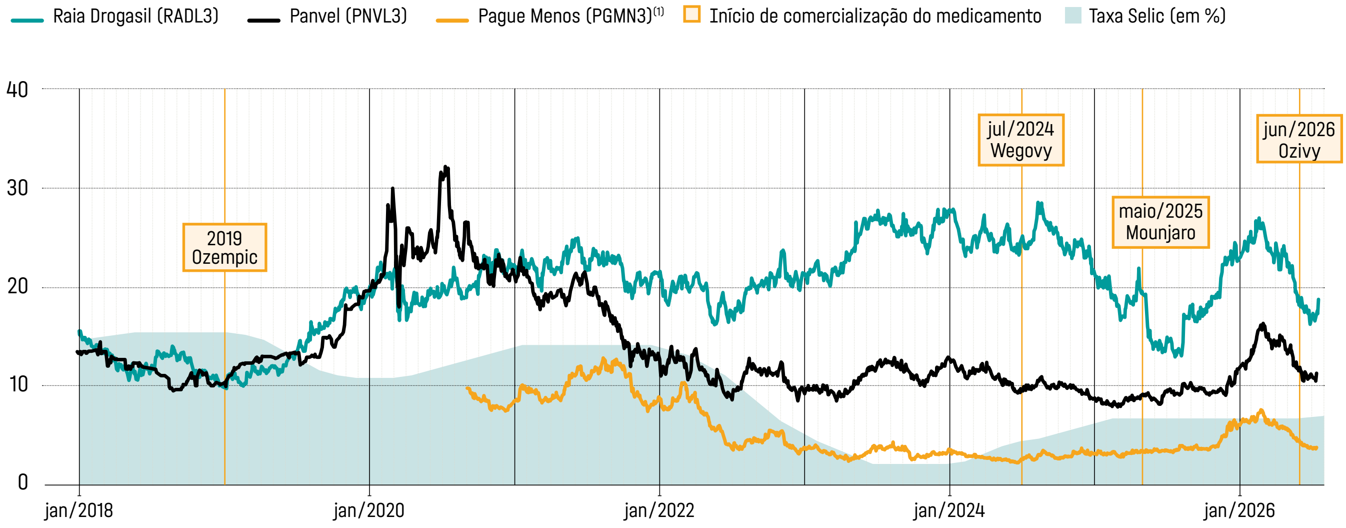
Tanto Novo Nordisk quanto Eli Lilly avançam no desenvolvimento de versões orais dos tratamentos, uma mudança que pode ampliar o acesso e transformar novamente a dinâmica da categoria, principalmente na América Latina, avalia o BTG. A Novo já submeteu à Anvisa o pedido de aprovação da versão oral do Wegovy (semaglutida oral) para sobrepeso e obesidade, enquanto a Lilly também trabalha em alternativas sem aplicação injetável. "É o ciclo de vida de um produto farmacêutico. As moléculas atuais tendem a perder valor com o tempo, à me-

Ines249

O EFEITO DO GLP-1 NA BOLSA FOI LIMITADO

Juros elevados penalizaram ações de varejistas, e farmácias não foram exceção

Preço de fechamento (em reais)



(1) IPO em setembro de 2020. **Fonte:** Alphabet Investor Presentation.

FLORIAN GAERTNER/PHOTOTHEK VIA GETTY IMAGES

Ozempic: Novo Nordisk tenta recuperar o fôlego com ampliação de acesso, novas indicações e expansão do portfólio

dida que expiram as patentes, surgem genéricos e os preços caem. Ao mesmo tempo, a indústria investe no desenvolvimento de tratamentos mais eficazes e com menos efeitos adversos”, afirma Chanes, da Ágora.

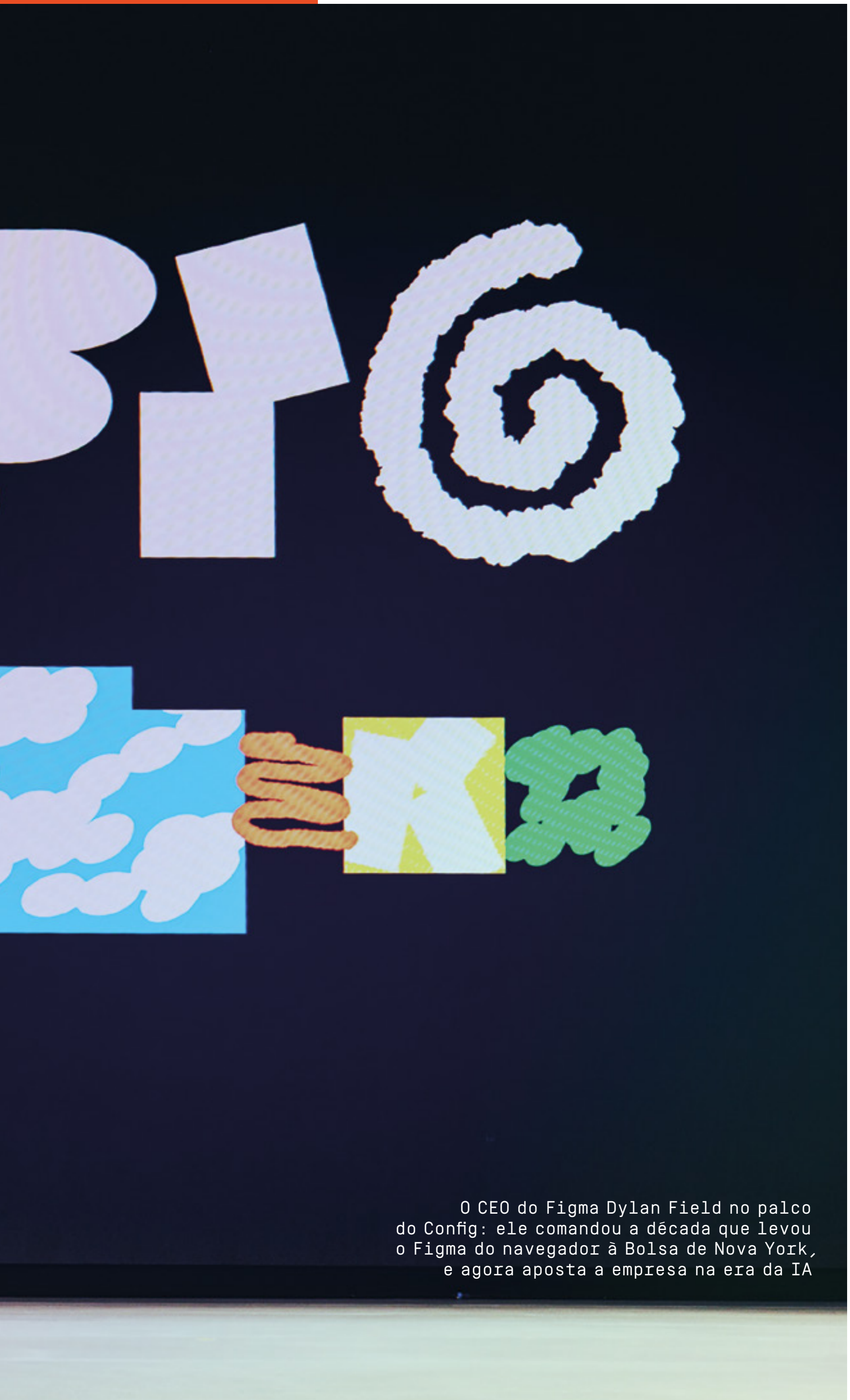
Alguns analistas temem que o GLP-1 possa ser o novo Viagra. A pílula azul também chegou ao mercado com preço alto e acesso restrito, até que a quebra de patente o transformou em um produto massificado. Mas executivos do varejo farmacêutico minimizam a comparação. O CEO da Pague Menos diz que as canetas fazem parte de uma revolução médica. “É comparável à penicilina. O GLP-1 é a droga do século. Trabalhei 30 anos na indústria farmacêutica global, em três continentes, e nunca vi uma droga com tantos benefícios”, diz Marques. A indústria farmacêutica já encontrou sua nova mina de ouro. O desafio agora é convencer a bolsa de que esse apetite bilionário também será capaz de engordar os lucros das varejistas e os preços de suas ações. ●

Ines249

O código virou arte

O Figma virou sinônimo para a criação de aplicativos, mas enfrenta uma pergunta desconfortável da era da IA: se qualquer um pode criar, quem paga por uma ferramenta de design?

ANDRÉ LOPES,
de São Francisco,
Califórnia*



O CEO do Figma Dylan Field no palco do Config: ele comandou a década que levou o Figma do navegador à Bolsa de Nova York, e agora aposta a empresa na era da IA

DIVULGAÇÃO

Cerca de 10.000 participantes lotaram o Moscone Center, um dos principais centros de eventos de São Francisco, para ver as novidades do Figma, a plataforma de design usada por dois terços das empresas do índice Fortune 500, que reúne as maiores dos Estados Unidos. Não se via nem sequer um terno na Config, a conferência anual da companhia. Jovens de ecobag, Adidas Samba e New Balance circulavam com MacBooks e copos de matchá. Nas paredes do espaço, que costuma receber encontros corporativos como a Dreamforce, da Salesforce, grafismos e ilustrações em verde-limão, laranja e azul tomavam conta do ambiente, quase como um mural de escola de arte — e não um evento de tecnologia. É a cara do Figma: mesmo depois de abrir capital na Bolsa de Nova York, em julho de 2025, e virar um negócio avaliado em 12 bilhões de dólares, a empresa continua se vestindo como a startup que nasceu em 2012.

O Figma é uma espécie de Google Docs do design. Em vez de texto, o que se cria ali são as telas de aplicativos e sites, botões, menus, cada passo do caminho que o usuário percorre, com uma equipe inteira desenhando no mesmo arquivo, ao mesmo tempo, rodando de qualquer navegador. Antes de um aplicativo de banco ou de delivery chegar ao celular, ele segue um processo de silos, sendo concebido por designers e programado por desenvolvedores. Foi nesse cenário colorido que o cofundador e CEO Dylan Field subiu ao palco para responder a uma pergunta que já não é hipotética: se a inteligência artificial hoje pula etapas, faz a interface e gera código a partir de um simples comando de texto, o que sobra para o designer fazer?

A resposta veio em forma de máxima: “O código não é o oposto do design. O código é matéria-prima do design”. E de um lançamento, batizado de Code Layers. A novidade coloca o código-fonte de um aplicativo, o texto que os

Ines249

Figma
Figma
CONF

programadores escrevem para fazer o software funcionar, dentro do mesmo ambiente em que os designers fazem a “arte”. Na prática, um designer pode agora abrir o “motor” do aplicativo, testá-lo, editá-lo e devolvê-lo ao time de tecnologia sem sair do programa que já usa, um território que, até aqui, era exclusivo dos desenvolvedores. O anúncio mira um problema que já ganhou apelido no mercado: “AI slop”, algo como “gororoba de IA”. É como o setor batizou as telas que saem prontas de um comando, mas ignoram a identidade visual da empresa, quebram a lógica de navegação e dão mais trabalho para corrigir do que para refazer do zero. O atalho vira gambiarra e alguém, quase sempre um designer, defende o Figma, entra depois para arrumar a casa.

O que o Figma propõe, na prática, é uma virada de poder: o designer deixa de ser quem desenha a tela que o time de tecnologia depois implementa e passa a decidir o que entra em produção, com o código chegando até ele já validado, e às vezes até gerado, dentro do próprio ambiente de design. É quase uma guerra silenciosa que o Figma tem interesse comercial para que os dois lados ganhem. No Brasil, essa disputa já saiu do palco de São Francisco e chegou a bancos, healthtechs e a 35% das empresas listadas na bolsa. No jargão que se espalha pelo Vale do Silício, o conjunto de regras que mantêm a IA na direção certa ganhou um nome emprestado da equitação: harness, palavra em inglês para o arreio que guia o cavalo. A ideia, hoje popularizada pela incensada Anthropic, da IA Claude, é simples: quanto mais autônoma a IA fica, mais importa o que se põe ao redor dela, não só o modelo em si.

O dinheiro que está sendo apostado nesse controle é de um tamanho difícil de exagerar. As ferramentas de programação por IA movimentaram 12,8 bilhões de dólares em receita neste ano, mais que o dobro dos 5,1 bilhões de 2024, ano em que se tornaram mais populares, e hoje mais da metade do código publicado nos diretórios do GitHub, principal plataforma para desenvolvedores, já nasce com ajuda de IA. É um mercado que troca de líder dependendo da régua: em número de usuários, o GitHub Copilot, da Microsoft, segue impossível de alcançar em uso corporativo, mas o Claude Code, da Anthropic, já responde

Ines249

DIVULGAÇÃO

DIVULGAÇÃO

←

Público do Config no Moscone Center: designers viraram audiência disputada no Vale do Silício

→

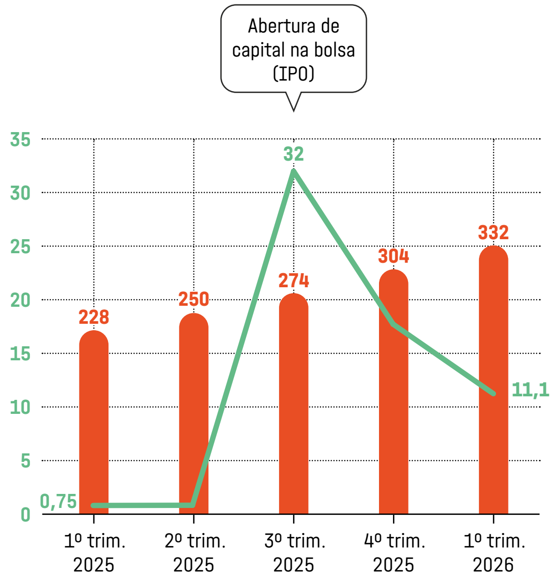
Débora Mioranzza, do Figma: à frente da expansão latino-americana da plataforma de design

Receitas em expansão

Apesar do desempenho ameno na bolsa, o Figma tem expandido os ganhos desde o IPO, em julho do ano passado

🟧 Receita (em milhões de dólares)

— Valor de mercado (em bilhões de dólares)

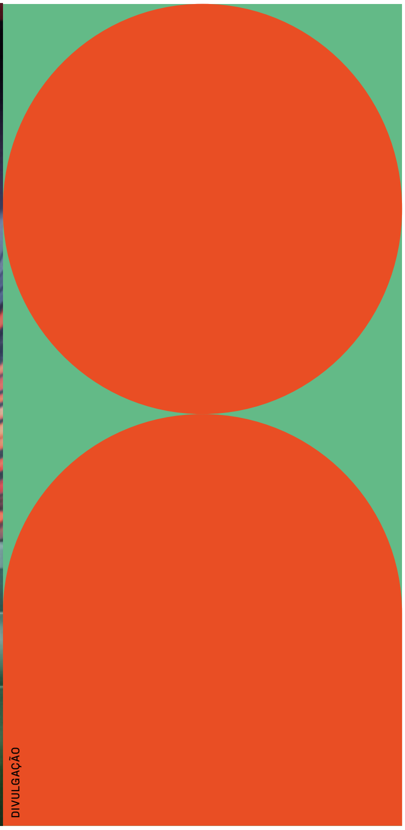


Fonte: Levantamento EXAME.

Ines249

→
Claudio Franco, CEO da Tivita:
a healthtech criou plugins próprios para
obrigar a IA a escrever código mais enxuto

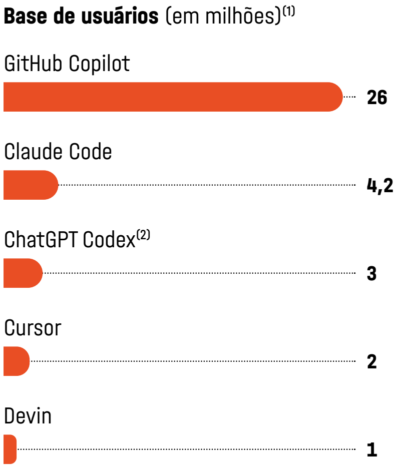
↓
Wander Cunha, do Santander: no banco,
o desenvolvedor júnior aprende perguntando
à IA, sem esperar a agenda de um sênior abrir



DIVULGAÇÃO

As maiores plataformas de desenvolvimento de software com IA

Segmento tem disputa acirrada entre gigantes da tecnologia e startups estreantes



[1] Inclui contas gratuitas e testes.
[2] OpenIA. **Fonte:** Levantamento EXAME.

por 54% do setor quando se trata do uso geral, segundo a Menlo Ventures.

A régua de valuation é a mais clara evidência do apetite dos investidores. A Cursor, editor de código nativo de IA, saiu de 9,9 bilhões de dólares em valor de mercado em junho de 2025 para uma rodada em negociação a 50 bilhões de dólares em abril deste ano, com a receita anualizada saltando de cerca de 100 milhões para 2 bilhões de dólares em 13 meses. A Cognition, dona do Devin e do recém-renomeado Devin Desktop, o antigo Windsurf, foi avaliada em 26 bilhões de dólares depois de multiplicar por 13 sua receita em um ano, valor maior que o da própria Cursor. É a aposta de que agen-

Ines249

DIVULGAÇÃO

tes autônomos de programação têm um teto de mercado maior do que qualquer SaaS tradicional. E é justamente nesse teto que o Figma enxerga o seu espaço: enquanto Cursor e Cognition brigam para escrever o código, ele aposta que haverá sempre uma fatia que o usuário de fato vê e toca, e que nenhum agente de programação vai reivindicar sozinho.

A pergunta que fica por trás desses números é sobre quem paga a conta da velocidade. Se o código sai mais rápido, mas verboso ou fora do padrão da empresa, o trabalho não desaparece, só migra para quem revisa. “Existe um burnout invisível dos engenheiros: o código gerado aumentou muito, e cria mais trabalho para quem está do outro lado revisando”, diz Claudio Franco, cofundador e CEO da Tivita, à EXAME. Na healthtech brasileira, que adotou a Anthropic como modelo de fronteira e tem 100% do time com acesso a Claude Code ou Claude Cowork, o sintoma é código tecnicamente correto, porém inchado, dez linhas onde caberia uma, e a empresa chegou a construir plugins próprios só para forçar respostas mais enxutas.

O efeito sobre o emprego é o ponto mais disputado do debate. Um estudo da Universidade Stanford mostrou queda de quase 20% no emprego de desenvolvedores de 22 a 25 anos entre o fim de 2022 e julho de 2025, justamente o público que entrava no mercado fazendo o trabalho repetitivo que a IA hoje faz sozinha. Mas a resposta das empresas não é unânime: enquanto startups cortam vagas de entrada, a IBM anunciou que vai triplicar a contratação de desenvolvedores juniores nos Estados Unidos em 2026, apostando que abrir mão desse pipeline hoje custa caro amanhã, quando faltarem os seniores que só se formam depois de anos praticando.

No Santander, essa compressão já é mensurável. A F1RST, a empresa de tecnologia do grupo no Brasil, integrou o Devin Desktop ao Flame, seu design system, dentro de um pipeline batizado de AI DLC — e cada desenvolvedor júnior aprende perguntando à própria IA, e não esperando a agenda de um sênior abrir. “Squads que tinham dez pessoas hoje produzem quase o mesmo volume de código com quatro ou cinco”, afirma à EXAME Wander Cunha, Head de Data & AI Transformation do Santander. É o cenário que a Stanford descreve em números, acontecendo em tempo real dentro de um banco de 5.000 desenvolvedores.

Do lado do design, o Figma tenta ocupar o mesmo território por outra porta: se o código vira mais barato e mais rápido de produzir, o valor migra para quem decide o que vale a pena construir. O Itaú Unibanco é o exemplo que a própria empresa exibe como vitrine na América Latina. Segundo Débora Mioranzza, Go To Market do Figma na região, o banco usou o Figma Make integrado ao seu design system para que a própria equipe de acessibilidade construísse protótipos navegáveis por leitor de tela sem depender de um desenvolvedor, redução de custo acima de 95% e, pela primeira vez, pessoas com deficiência visual participando dos testes já na etapa de design, população que soma 7,9 milhões de brasileiros, segundo o IBGE. “Sem a orientação das regras de design da empresa, você até gera um código com IA, mas não com a maturidade de algo pronto para ir ao mercado e aos consumidores”, afirma Mioranzza. Sinal de que, em um mundo em que tudo pode ser regenerado em segundos, escolher o que tem qualidade ainda está em mãos humanas. É nela que mora, agora, a verdadeira arte. ●

Ines249

PRIVATIZOU, E AGORA?

SOB O COMANDO DA EQUATORIAL, A COPASA INICIA UMA CORRIDA PARA RENOVAR MAIS DE 200 CONTRATOS, DESTRAVAR NOVOS INVESTIMENTOS E CUMPRIR A META DE SANEAMENTO ATÉ 2033

ANDRÉ MARTINS

→
Estação de Tratamento de Água Bela Fama: principal pilar de segurança hídrica da Grande Belo Horizonte

DIVULGAÇÃO

Ines249

Ines249

ENTRE SÍTIOS E PLANTAÇÕES DE ALFACE, OPERÁRIOS A SERVIÇO DA Companhia de Saneamento de Minas Gerais (Copasa) assentam tubos de 1,8 metro de diâmetro que cruzam o município de Mário Campos, de apenas 15.000 habitantes, a cerca de 50 quilômetros de Belo Horizonte. É uma obra complexa que envolve escavações por baixo de linhas férreas para permitir a passagem de tubulações de grande porte. O resultado compensa o esforço. A primeira etapa da obra, já concluída, acrescentará até 86 milhões de litros de água por dia ao sistema, por meio de 3 quilômetros de adutoras que ligam a Estação de Tratamento de Água (ETA) Rio Manso, do Sistema Paraopeba, à torneira de 6 milhões de mineiros na região metropolitana da capital. A obra que a EXAME visitou é apenas uma das mais de 100 que estão sendo executadas pela empresa. Até o fim de 2027, a previsão é de que 12 quilômetros de tubulações de água tratada sejam entregues entre as cidades de Mário Campos, Sarzedo e Betim, em um investimento de 400 milhões de reais. É uma corrida contra o tempo para cumprir a legislação que determina 99% de cobertura de água e 90% de cobertura de esgoto até 2033.

Nas últimas semanas, o esforço passou a ser coordenado por um novo acionista. No início de junho, a Equatorial, com atuação em energia e saneamento, passou a ser acionista de referência da estatal mineira, em uma oferta de 5,6 bilhões de reais por 30% da empresa. É o segundo grande desafio no setor assumido pela Equatorial em dois anos, depois de incorporar a Sabesp, em São Paulo. Em Minas, a companhia já chegou sabendo que vai precisar acelerar os investimentos — e destravar uma série de nós — para cumprir as metas e transformar o negócio. É um teste relevante para um país que ainda investe cerca de metade dos 200 bilhões de reais estimados como necessários para universalizar o saneamento. “Neste momento, nos livramos das amarras públicas para criar um modelo de eficiência”, diz Marília Carvalho de Melo, presidente da companhia. Com quase 20 anos de experiência no setor público, a ex-secretária de Meio Ambiente foi alçada ao cargo no fim de 2025 para conduzir a venda da empresa.

A privatização aconteceu após sete anos de idas e vindas. A empresa, criada em 1963 e com ações em bolsa

copasa
GOV
DE
[B]³

DIVULGAÇÃO

B3, em São Paulo: cerimônia concretizou venda da Copasa por 8,38 bilhões de reais

Ines249

desde 2006, entrou no radar do então governador Romeu Zema (Novo) durante seu primeiro mandato, em 2019. Sem força política na Assembleia Legislativa para aprovar a mudança na lei que permitiria o avanço do projeto, a privatização virou uma agenda do segundo governo, após reeleição em 2022. “Quando ganhamos, muitos acreditavam que abandonaríamos o projeto de privatização. Em vez disso, nós dobramos a aposta”, diz Mateus Simões, atual chefe do Executivo mineiro e quem acompanhou cada fase do processo até sua conclusão. Foram estudados o fatiamento da companhia em blocos, num projeto do BNDES, e a federalização para abater parte da dívida estadual com a União. “A Copasa virou uma necessidade e uma oportunidade”, afirma. O desenho final do negócio veio em 2025, quando o governo federal sancionou um programa para facilitar as renegociações das dívidas dos estados com a União. Minas deixou a federalização de lado e decidiu usar o valor da venda da Copasa de entrada para renegociar os 179 bilhões de dívidas e levar a empresa à iniciativa privada. Na avaliação da gestão mineira, a mudança permitiria atacar uma das principais dificuldades da estatal: a lentidão na contratação e na execução de obras. Com a perspectiva de ganho de eficiência e valorização, Simões decidiu manter o estado com 5% das ações da companhia. “Vou deixar para o governo vender quando o preço estiver alto”, diz.

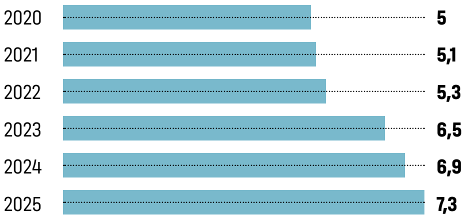
A privatização saiu do papel em pouco mais de um ano. A aprovação de uma lei que retirou a exigência de referendo popular, mudanças regulatórias e a renovação do contrato com Belo Horizonte, responsável por 30% do faturamento, abriram caminho para a venda. A Equatorial encontra em Minas uma empresa com números superlativos. A Copasa possui concessões em 636 municípios, sendo 309 com contratos de água e esgoto e o restante apenas de água. Somadas, as redes se estendem por 70.000 quilômetros — o suficiente para dar quase duas voltas ao redor da Terra. Os investimentos anuais previstos antes da venda chegavam a 3,1 bilhões de reais, os maiores da história. “Essa operação reúne todos os elementos que buscamos em uma alocação de capital: relevância, alinhamento estratégico e potencial de geração de valor”, afirmou Augusto Miranda, CEO da Equatorial, em conferência com investidores após a vitória no processo.

Parte da geração de valor, na visão do grupo, poderá vir de uma receita conhecida

RAIO X DA COPASA

Depois da privatização de 8,38 bilhões de reais, a Copasa terá até outubro para renovar contratos de municípios enquanto avança com a universalização

Receita líquida (em bilhões de reais)

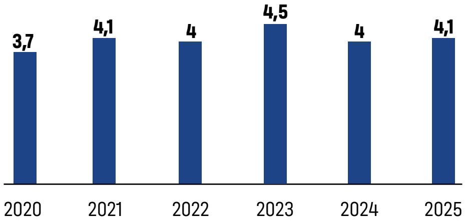


Antes da privatização, a receita líquida da **Copasa** cresceu **46%** em **cinco anos,** ampliando a geração de caixa e a capacidade de investimento da companhia

ONDE HÁ ESPAÇO PARA EFICIÊNCIA

Com custos e despesas próximos de 4 bilhões de reais desde 2021, a estrutura operacional da Copasa será um dos principais focos da gestão da Equatorial

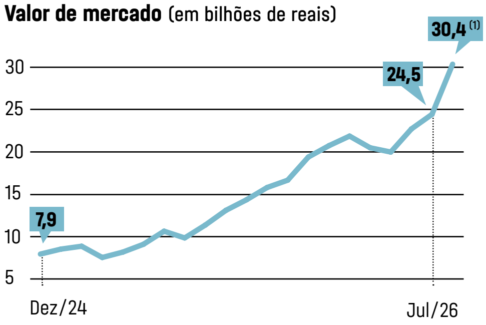
Custos e despesas (em bilhões de reais)



A APOSTA DO MERCADO

A expectativa pela privatização fez o valor da Copasa mais que triplicar em dois anos

Valor de mercado (em bilhões de reais)



16,6 bilhões de reais foi o **aumento do valor de mercado** da companhia no período

(1) Projeção para o final do ano. **Fontes:** empresa e Elos Ayta.

Ines249

em outras aquisições: eficiência operacional. Entre as alavancas estão redução do quadro, horas extras e adicionais salariais. Hoje, o custo com pessoal representa 40% das despesas. A referência é o próprio histórico da Equatorial: na Sabesp, os custos operacionais caíram cerca de 15% em dois anos. O plano na Copasa é combinar o quadro técnico interno com executivos do mercado. A execução deve começar em setembro, após os trâmites no Cade, órgão de defesa da concorrência, e a assembleia dos novos acionistas.

GERAÇÃO DE VALOR

A busca por eficiência não começa do zero. A Equatorial encontrará uma Copasa mais enxuta e rentável do que aquela que entrou no radar da privatização sete anos atrás. A empresa reduziu o quadro em 2.000 pessoas em seis anos e chegou a março de 2026 com 1,16 funcionário por ligação de água ou esgoto, principal indicador de eficiência do setor. Quanto menor essa relação, maior é a capacidade de atender a uma ampla base de clientes com uma estrutura mais otimizada. A reorganização também chegou à estrutura interna. As unidades operacionais foram reduzidas para quatro diretorias, em um espelho do que foi feito na Sabesp. A empresa criou um centro de serviços compartilhados em Belo Horizonte para otimizar contratações e ganhar escala e eficiência. A avaliação Triple A por agências de risco, nota máxima de boa pagadora, ajuda na captação de recursos. Os efeitos aparecem no balanço. As margens líquidas registradas entre 2023 e 2025 foram as maiores da Copasa desde 2011, chegando a 19,5%. “A Copasa nunca foi tão rentável nos últimos 15 anos. Está com uma margem de lucro líquido magnífica”, diz Ricardo Machado Ruiz, doutor em economia pela The New School for Social Research, em Nova York, e ex-conselheiro do Cade. A Sabesp, hoje privada, atingiu uma margem líquida de 22% no último trimestre. Na avaliação do também professor da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), os resultados podem ser ainda melhores com o fim das amarras estatais. “Vem uma nova Copasa por aí, longe da restrição fiscal violenta”, diz.

DIVULGAÇÃO

Marília Carvalho de Melo, CEO da Copasa: “A Copasa entra nessa nova fase em uma condição muito favorável para dar respostas rápidas”

Esses números também já haviam chamado a atenção de investidores antes mesmo da privatização. Como da Perfin, gestora de investimentos independentes de longo prazo. Com a privatização, o grupo se tornou o segundo maior acionista da Copasa, com 20% das ações. A construção dessa posição, porém, começou cerca de um ano e meio antes da conclusão do processo. A avaliação era de que a empresa valia mais do que indicava sua cotação. “Havia muita coisa que, independentemente até da própria privatização, víamos mal precificada”, diz Carolina Rocha, COO e sócia da gestora. Ela afirma ainda que a mudança abre espaço para rever desde a forma de contratar fornecedores até os

Ines249

DIVULGAÇÃO

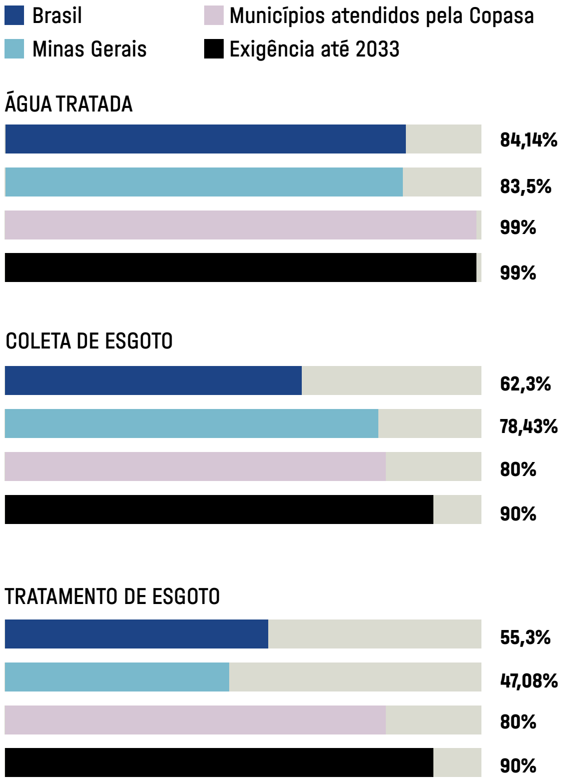
Estação de tratamento de esgoto Sarzedo: a renovação de contratos pode adicionar 1,5 milhão de novas ligações de esgoto da Copasa

OS DESAFIOS E O PREÇO

A Equatorial aposta em eficiência operacional, maior capacidade de investimento e expansão do valor de mercado para transformar a companhia e aumentar os investimentos

Cobertura dos serviços

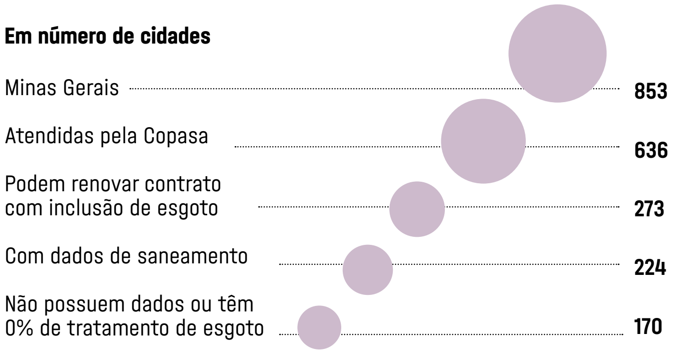
Com atendimento de água universalizado, o desafio da empresa é a coleta e o tratamento de esgoto. O tamanho do investimento pode aumentar com novos contratos



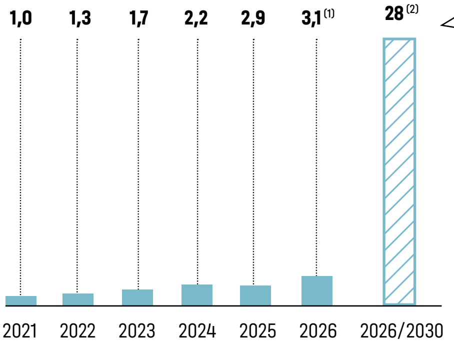
O desafio dos contratos

A EXAME constatou que mais da metade das cidades mineiras com possibilidade de renovação de contrato com a Copasa não tem dados de tratamento de esgoto

Em número de cidades



Investimentos anuais (em bilhões de reais)



O valor estima o investimento necessário para a universalização em cidades atendidas pela Copasa. A Equatorial ainda não definiu o montante oficial.

(1) Em execução. **(2)** Projeção. **Fontes:** Painel de indicadores da Sinisa e empresa.

Ines249

prazos e a organização dos investimentos. “Achamos que existe um retorno bastante razoável dentro da companhia, por isso temos bastante conforto de continuar dentro da tese [*da Copasa*]”, afirma.

O primeiro grande teste da nova empresa está nos contratos. Dos 636 municípios atendidos pela Copasa, apenas 15 renovaram o contrato até 2073. Outros 273, que têm apenas cobertura de água e podem ser renovados com a inclusão do esgoto, estão em aberto. Existem ainda 58 cidades com o contrato encerrado sem renovação, mas com o serviço em operação. Hoje, 331 cidades em contrato com a Copasa não dão lucro. Ainda assim, entre os dez maiores contratos, só dois foram renovados, mantendo incerteza sobre acordos associados a 70% da receita. “Sem dúvida vai ser um ponto-chave nos primeiros meses da nova gestão”, diz Lucas Rodrigues, sócio e especialista em saneamento da Perfin. A adesão é decisiva para definir não apenas o tamanho da companhia no futuro mas também a dimensão dos investimentos necessários nos próximos anos.

Dados do Sistema Nacional de Informações em Saneamento Básico (Sinisa), levantados pela EXAME, mostram que pelo menos 170 cidades mineiras que podem incluir esgoto no contrato estão com 0% de tratamento de esgoto ou não disponibilizaram informações. O plano de investimento de 21 bilhões de reais até 2030 está em revisão. Nas contas da Trata Brasil, o novo valor pode ultrapassar 28 bilhões para universalização com os novos municípios. O BTG Pactual (do mesmo grupo controlador da EXAME) estima que serão necessários mais 5 bilhões de reais, além dos 21 bilhões de reais que já estavam previstos. O banco ainda leva em conta que a renovação com todos os municípios acrescentará até 1,5 milhão de novas ligações de esgoto. A expectativa da Perfin é de que Minas possa repetir uma experiência já vivida no Rio Grande do Sul. Na Corsan, a concessionária gaúcha, cerca de metade dos contratos estava renovada na privatização; de lá para cá, a proporção chegou a 95%. “Achamos que será um ambiente muito parecido”, diz Rodrigues. A expectativa do presidente da Associação Mineira de Municípios (AMM) e prefeito de Iguatama, Lucas Vieira, é de que todas as cidades renovem. Ele também elogiou a atual gestão, que tem realizado reuniões com gestores públicos. “No primeiro momento, ficavam meio receosos com toda a situação, mas hoje, não”, diz. “Os prefeitos já estão bem pró [*renovação*], estão dialogando”, afirma. A adesão poderá ocorrer até 29 de setembro. O município que não recusar o novo acordo terá o instrumento renovado automaticamente. Entre as medidas de convencimento estão um aporte de 350 milhões de reais no fundo de saneamento municipal, uma tarifa única para todas as cidades, mesmo as deficitárias, e a cobrança da tarifa de esgoto apenas a partir de 2029.

A adesão de mais municípios, porém, amplia também o tamanho da conta da universalização. A receita com esgoto cresce a partir de 2029, mas os investimentos vêm antes. À medida que novas cidades aderirem e os investimentos avançarem, a Copasa terá de encontrar recursos

GUILHERME BERGAMINI/ALMG/DIVULGAÇÃO

Mateus Simões: “Minha confiança é tão grande no sucesso da operação que eu não permiti que vendessem os outros 5%”

“NECESSIDADE E UMA OPORTUNIDADE”

ARTICULADOR DA PRIVATIZAÇÃO DA COPASA, O GOVERNADOR DE MINAS GERAIS E CANDIDATO À REELEIÇÃO, MATEUS SIMÕES (PSD), FALA SOBRE AS RAZÕES PARA A VENDA, A ESCOLHA DA EQUATORIAL E OS DESAFIOS À FRENTE

Ines249

para financiar a expansão. Parte da resposta está no novo modelo regulatório, que permite incorporar os investimentos à base de ativos remunerada da companhia e, assim, recuperar esses aportes por meio das tarifas. Nas projeções do BTG Pactual, as tarifas devem subir acima de dois dígitos em 2028 e 2029, com alta de até 17% em 2029. O Citi, em relatório, cita a tarifa como um "risco político" num cenário eleitoral indefinido em Minas: se o próximo governo atribuir à companhia a responsabilidade pelos preços, pode haver pressão sobre a ação e dificuldade para atingir a estimativa otimista de 80 reais. Hoje, o papel opera perto de 63,29 reais, ante 20,50 reais em janeiro de 2025, quando o processo ganhou corpo.

Por trás da conta bilionária e da pressão sobre as tarifas está o objetivo final: transformar investimento em receita recorrente para a empresa e em desenvolvimento para o estado. Um estudo da Trata Brasil mostra que a universalização do saneamento pode gerar 70 bilhões até 2040 para a economia mineira. Os ganhos vão de aumento de produtividade no emprego até diminuição do gasto em saúde. Minas registrou 46.198 internações e 766 óbitos no último ano por doenças relacionadas ao saneamento inadequado. O desafio de transformar esses benefícios em realidade não será tarefa exclusiva da Copasa. Nove projetos de saneamento previstos para leilão no país somam cerca de 58,4 bilhões de reais em investimentos para 18 milhões de pessoas. Essa nova onda encontrará um mercado diferente: parte dos maiores ativos já está com operadores como Aegea, Iguá e Sabesp, comprometidos com bilhões em investimentos. "Esse comprometimento dos grandes também abre espaço para novos operadores", diz Isadora Cohen, sócia da ICO Consultoria e especialista em infraestrutura e saneamento, que cita GS Inima, Acciona e Norte Saneamento entre os nomes que podem avançar. A oportunidade vem acompanhada de maior complexidade. "O Brasil aderiu ao novo marco com os projetos mais rentáveis, com os maiores. Agora, os que vão vir são uma segunda leva que não eram os mais triviais", afirma.

Para a Copasa, um mercado aquecido significa disputar não apenas capital, mas também fornecedores, mão de obra e capacidade de execução para transformar bilhões de reais em obras. É em lugares como Mário Campos, em meio aos pés de alface, que todo esse dinheiro pode efetivamente fazer a diferença na vida dos cidadãos. ●

Por que privatizar a Copasa?
A Copasa sempre foi economicamente e financeiramente saudável, mas faltou durante muito tempo capacidade de execução das obras. Ela era ruim para contratar, descontratar e fiscalizar. Parte disso resolvemos com a profissionalização, mas parte é insolúvel dentro do modelo estatal. Quando o Propag (*o programa federal para renegociar dívidas estaduais*) começou a ser discutido, a Copasa virou uma necessidade e uma oportunidade. A venda passou também a ser essencial para a adesão de Minas ao programa de renegociação da dívida com a União.

A escolha da Equatorial foi o resultado que o governo esperava?
Quando me convenci da necessidade de um investidor de referência, sabia que tínhamos poucas possibilidades. Não adianta ter um sócio de referência que não tenha nada de saneamento. Fora Aegea e Equatorial, não temos outro grande grupo no Brasil com condição de assumir uma operação desse tamanho. Ter ficado com a Equatorial traz mais tranquilidade para quem estava atrás de um sócio de referência. Acho que a operação foi de extremo sucesso.

A falta de renovação dos contratos com parte dos municípios preocupa?
Os municípios que importam financeiramente para a Copasa já renovaram. Os pequenos são deficitários e, se resolverem não renovar, a companhia ganha valor. É péssimo para os municípios. Por isso, não recomendo que fiquem de fora. Eles assumirão o risco de ter de tirar dinheiro do bolso do munícipe para fazer uma infraestrutura que não dominam. Quero que todos façam a adesão. Quando a Equatorial comprou, já sabia que teria de fazer esses investimentos caso os municípios aderissem.

Há risco de a privatização resultar em tarifas mais altas?
A revisão tarifária está a quatro anos de distância e temos reajustes contratuais anuais. Pode ser que um ou outro pague mais se a companhia melhorar a identificação de fraudes. Se houver gato, tem que ser cobrado, porque hoje esse custo já recai sobre quem paga corretamente. Mas tenho certeza de que o consumidor médio não vai perceber nenhuma alteração. O que espero é que ele perceba uma melhora na qualidade do serviço. Agora temos muito mais condição de ser duros com a Copasa: está contratado? Executou? Ótimo. Não executou? Medição, multa e penalidade.

Qual é o maior desafio da nova Copasa para cumprir os investimentos?
O problema tem menos a ver com capacidade de captar dinheiro e mais com capacidade de executar obras. Hoje nós temos um drama no Brasil: o volume de obras da Sabesp faz com que haja pouca disponibilidade de prestadores especializados. Por outro lado, essa demanda também empurrou mais gente para se capacitar. Não dá para diminuir a velocidade, porque senão perdemos os prazos. Acredito que até novembro ou dezembro teremos um bom desenho do cronograma de execução.

Por que o Estado manteve 5% da Copasa?
Minha confiança é tão grande no sucesso da operação que eu não permiti que vendessem os outros 5%. Tenho certeza de que vamos ter eficiência operacional, ganho de escala e melhoria de velocidade, e a companhia será cada vez mais valorizada. Vou deixar para o governo vender quando o preço estiver alto.

Ines249

Realização:
exame.
Patrocínio:
btg pactual empresas
CDL Belo Horizonte
Apoio:
ALMA GERAIS
GIGANTES TECH
GABRIEL MOTOMURA
SÓCIO DO BTG PACTUAL EMPRESAS
JOÃO PEDRO RESENDE
CEO E COFUNDADOR DA HOTM
ROBERTO OLIVEIRA
CEO & CO-FOUNDER DA BLIP

Roberto Oliveira, da Blip; João Pedro Resende, da Hotmart; e Gabriel Motomura, do BTG Pactual Empresas: criadores de conteúdo e inteligência artificial andando juntos no futuro dos negócios

Minas em expansão

Ines249

PARTICIPE
DA NOSSA COMUNIDADE

FOTOS: EDUARDO FRAZÃO

Em Belo Horizonte, gigantes mineiros e empresas em crescimento discutem como usar inteligência artificial sem perder de vista execução, cultura e foco no cliente

Daniel Giussani,
de Belo Horizonte (MG)

Todo dia, Minas Gerais abre cerca de 1.400 empresas. É o segundo estado que mais formaliza negócios no país, atrás só de São Paulo, segundo o Sebrae Minas com dados da Receita Federal. Somente em Belo Horizonte foram 98.000 aberturas em 2025. Parte desse número some nos primeiros anos. Outra resiste, cresce e vira gigante. Foi assim com a Localiza, que começou com seis fuscas e hoje roda com 650.000 carros, com a MRV, hoje a maior incorporadora do país em volume, com a Hotmart, de infoprodutos, e com nomes que viraram rotina na casa do mineiro, como Supermercados BH e Drogaria Araujo.

Reunir no mesmo salão esses dois mundos — o dos que já chegaram lá e o dos que estão a caminho — para conversar sobre inteligência artificial e oportunidades de negócio foi a missão do Road Show Negócios em Expansão em Belo Horizonte, etapa do maior anuário de empreendedorismo do país. O ranking é uma realização da EXAME em parceria com o BTG Pactual Empresas, com patrocínio também do CDL Belo Horizonte e apoio da vinícola mineira Alma Gerais.

Quem abriu a tarde foi Erik Nybo, cofundador da startup de inteligência artificial Bits, em masterclass sobre como colocar a IA dentro do negócio. Provocou a plateia: quase todo mundo usa IA; poucos conseguiram implementá-la de

Gabi Salles, estrategista digital:
"Tudo no digital é mensurável"

↓

RNET É F
é vitrin

Ines249

fato. A diferença não está na ferramenta, e sim no que vem antes dela. O erro mais comum, diz, é encaixar a IA em processos antigos. “Aquele processo que você desenhou para correr do ponto A, B, C, D, agora com IA pula do A até o E direto.” Adotar a tecnologia exige redesenhar fluxos, estrutura e, às vezes, o próprio produto. Nybo citou um relatório de uma grande empresa de software que teria criado dezenas de milhares de agentes internos e concluído que apenas 2% geram valor real. A lição: identificar onde a tecnologia entrega resultado e medir o retorno, em vez de adotar IA por moda.

O painel seguinte mostrou onde a IA já muda o jogo: na relação com o cliente. João Pedro Resende, CEO da plataforma digital de cursos, mentorias e e-books Hotmart, e Roberto Oliveira, CEO da startup de inteligência conversacional Blip, conversaram com o sócio do BTG Pactual Empresas Gabriel Motomura. JP Resende defendeu que o próximo ciclo de grandes marcas vai nascer de criadores de conteúdo, e não de engenheiros ou financistas, porque eles passaram a vender produtos próprios, combinando conteúdo educativo com agentes de IA. Já Oliveira contou que a Blip apostou em 2014 que o WhatsApp se tornaria plataforma de comércio, porque comércio sempre foi conversa. Sua orientação é não focar a tecnologia, e sim o resultado. “O maior erro é exatamente estar mais preocupado com a tecnologia do que com o resultado.” Ele defende o modelo híbrido, com pessoas e automações no mesmo canal. Quando o cliente fica preso num loop sem resolver o problema, é hora de passar para um humano.

A BRIGA PELA ATENÇÃO

Numa palestra sobre marca pessoal, a estrategista digital Gabi Salles foi direta ao falar que internet é número. “Tudo no digital é mensurável”, diz, “do tráfego do site ao desempenho de cada post.” Foram 14 anos na área de tecnologia antes de migrar para o mercado digital, onde diz ter ajudado a gerar receitas próximas de 180 milhões de reais nos projetos que acompanhou. Sua tese é que a produção de conteúdo precisa ser tratada como estratégia, e não como improviso: pesquisa de público antes, uma “esteira” de produtos pensada do primeiro contato à fidelização depois, e métrica o tempo todo no meio.

POTÊNCIAS MINEIRAS

O painel mais aguardado juntou Mônica Hauck, CEO da empresa de recursos huma-

↑

Marcelo de Souza e Silva, presidente da CDL Belo Horizonte e do Sebrae Minas: capacitação de funcionários e de líderes é a chave do sucesso

Ines249

nos Sólides; Rodrigo Tavares, CFO da locadora de veículos Localiza; e Raphael Lafetá, diretor institucional da construtora MRV. O fio foi a relação entre ambição, fracasso e visão de longo prazo. Hauck contou que quebrou a primeira empresa por ter sido arrogante e não ouvir o sócio, que é seu marido. “A ambição veio depois de dar tudo errado.” Hoje a Sólides passou de 50.000 clientes. Tavares resumiu meio século da Localiza numa conta: foram 20 anos para chegar a 5.000 carros, e depois a frota multiplicou por cinco a cada década. O conceito que usa para explicar o equilíbrio entre sonho e disciplina é “farol alto, farol baixo”. Enxergar longe sem perder o foco no dia a dia. Lafetá lembrou que, na construção, o ciclo é longo. Compra-se um terreno hoje para entregar a chave cinco anos depois. Foi Hauck quem cravou o recado mais contraintuitivo. Em vez de desacelerar num ano de incertezas, defende dobrar a aposta, justamente porque a concorrência recua. “Eu me recuso a acreditar que 2026 não vai ser um ano maravilhoso.”

O RECADO AO VAREJO

Marcelo de Souza e Silva, presidente da CDL Belo Horizonte e do Sebrae Minas, falou da dificuldade do pequeno varejista diante de grandes plataformas estrangeiras. Insistiu na capacitação — dos funcionários e do próprio dono, que precisa “levantar a mão” e buscar ajuda. Para os próximos cinco anos, resumiu o tripé do varejista em qualificação constante, crédito de qualidade e segurança.

Da masterclass ao painel dos gigantes, a IA foi o tema recorrente, mas o recado de fundo foi mais antigo: tecnologia não substitui execução, cultura e foco no cliente. ●

Erik Nybo, da Bits:
não encaixe IA
nos processos antigos

↓

Lucas Amorim, da EXAME, Mônica Hauck, da Sólides,
Rodrigo Tavares, da Localiza, e Raphael Lafetá, da MRV:
ambição, fracasso e visão de longo prazo

↓

Realização:
exame.
Patrocínio:
btg pactual empresas
CDL Belo Horizonte
Apoio:
ALMA GERAIS
NE EX exame.
POTÊNCIAS MINEIRAS
LUCAS AMORIM
DIRETOR DE REDAÇÃO NA EXAME
MÔNICA HAUCK
RODRIGO TAVARES
CFO DA LOCALIZA&CO
EL LAFETÁ

Ines249

EXAME AGRO

EDIÇÃO CÉSAR H.S. REZENDE

→ **PECUÁRIA**

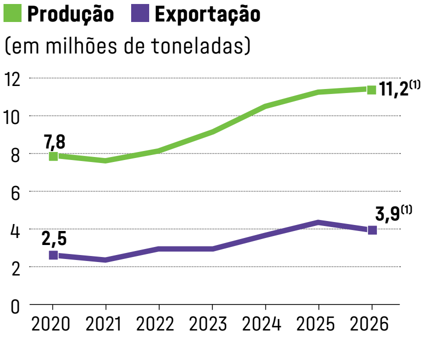
Direto na carne

Maior exportador mundial de carne bovina, o Brasil enfrenta uma ofensiva comercial que já afeta frigoríficos e deve atingir os preços

A National Cattlemen's Beef Association, principal entidade do setor pecuário dos Estados Unidos, tentou, mas não foi desta vez. O governo de Donald Trump deixou de fora a carne bovina da lista de novas tarifas de 25%, anunciada em julho. A medida aliviou o setor pecuário brasileiro, pelo menos por ora, mas o movimento da entidade americana contra a proteína do Brasil não é isolado. A ofensiva contra a proteína nacional vai além dos EUA e envolve também China (principal importador) e União Europeia, em um movimento que já começa a alterar o fluxo das exportações e a cadeia da pecuária.

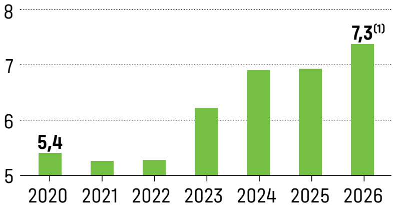
O MOMENTO DA CARNE

Produção de carne bovina deve aumentar, enquanto embarques devem cair 20%

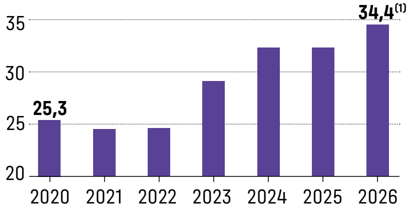


O consumo doméstico deve crescer apenas 6,5%, insuficiente para absorver o aumento da oferta e a queda das exportações

Consumo (em milhares de toneladas)



Consumo per capita (em kg/ano)



(1) Projeção. **Fontes:** IBGE, Secex, Itaú BBA.

Segundo o Itaú BBA, os embarques brasileiros de carne bovina devem cair 20% em 2026, depois de atingirem recorde em 2025. A projeção é de exportações de 3,927 milhões de toneladas, enquanto a produção deve crescer 7%; e o consumo doméstico, apenas 6,5%. "O Brasil se tornou grande demais para ser ignorado e competitivo demais para não incomodar. Ao mesmo tempo que esses países precisam importar carne, eles também precisam proteger seus produtores locais. No fim, o mercado não é livre", diz César de Castro Alves, chefe da consultoria Agro do Itaú. Os números ajudam a explicar esse incômodo. Nos últimos dez anos, as exportações brasileiras de carne bovina cresceram 150%, passando de 1,4 milhão para 3,5 milhões de toneladas. Em receita, os embarques avançaram de 6 bilhões para 18 bilhões de dólares, consolidando o Brasil como maior exportador mundial da proteína, segundo a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (Abiec).

"A carne brasileira é muito competitiva e relativamente barata. Alguns mercados tendem a criar barreiras protecionistas", diz Leandro Gilio, professor e pesquisador do Insper Agro Global. Nos EUA, a carne bovina brasileira escapou das novas tarifas por causa da escassez de oferta no mercado local. Na China, as restrições incluem cotas e tarifas adicionais de 55% para em-

Ines249

Gado em São Félix do Xingu (PA): a projeção é de que a produção brasileira de carne cresça 7% neste ano e renove o recorde de 2025

GERMANO LÜDERS

barques acima do limite fixado para 2026. Já a União Europeia adotou novas exigências sanitárias para a produção animal, que entram em vigor em 3 de setembro, em meio à resistência ao avanço da carne brasileira após o acordo com o Mercosul.

Os reflexos desse cenário já aparecem na indústria. Com a perspectiva de queda das exportações, puxada principalmente pela China, além da possibilidade de o mercado interno brasileiro não conseguir absorver a produção brasileira, alguns frigoríficos concederam férias coletivas e estudam adotar layoffs para ajustar a produção. “Estamos analisando todas as possibilidades”, diz Roberto Perosa, presidente da Abiec.

Os efeitos também devem chegar ao consumidor. No curto prazo, a queda das exportações deve aumentar a oferta de carne no mercado interno e aliviar a pressão sobre os preços. “O preço da carne deve recuar com um fluxo mais restrito de exportação previsto para o terceiro trimestre”, diz Fernando Iglesias, analista da Safras & Mercado. No médio prazo, porém, a tendência se inverte. “A menor oferta de gado no Brasil e em grandes produtores, como EUA, Argentina e Austrália, somada à demanda internacional aquecida, deve voltar a pressionar os preços”, avalia Castro Alves, do Itaú. Em um mundo com menos carne bovina disponível e mais protecionismo, a disputa pela proteína brasileira deixou de ser apenas comercial e está cada vez mais geopolítica. ●

Ines249

PESCADO

Mar de oportunidades

Parceria entre Ceará e Canadá deve aumentar as exportações de pescado do estado e abrir uma agenda de inovação na economia azul

De um lado, o atum cearense; do outro, as vieiras canadenses. A distância entre essas duas espécies deve diminuir com a articulação liderada pela Câmara de Comércio Brasil-Canadá (CCBC), que quer transformar a pesca na porta de entrada para uma parceria entre o Ceará e a província de Nova Scotia em áreas como comércio, inovação e tecnologia.

A relação comercial entre o estado nordestino e o Canadá não é nova. Entre 2023 e 2025, as exportações cearenses de pescado para o país cresceram 291%. No ano passado, o país ocupou a sexta posição entre os destinos dos embarques de peixes do Ceará. Com a parceria, a expectativa é elevar os embarques dos atuais 2 milhões de dólares para mais de 6 milhões de dólares até 2030.

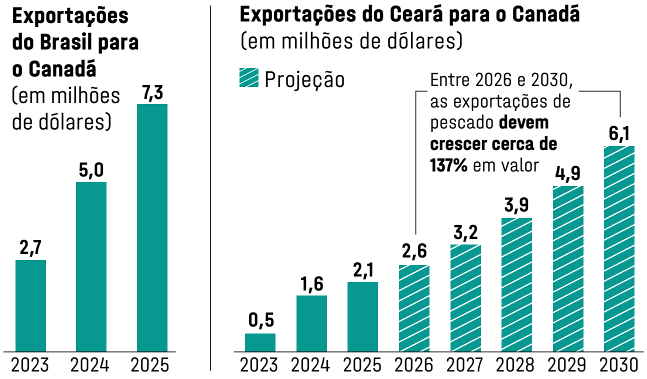
"O Ceará tem uma trajetória de desenvolvimento econômico muito ligada às atividades oceânicas. Quando identificamos o Canadá como um mercado estratégico, percebemos que havia uma complementaridade entre os dois ecossistemas", diz Igor Gonçalves, coordenador do Chapter Ceará da CCBC.

A aposta é ir além do comércio. Entre os projetos está a instalação de plantas de processamento de pescado no Canadá com participação de empresas brasileiras. A proposta é agregar valor ao produto por meio de etapas como filetagem, embalagem e congelamento, com matéria-prima dos dois países para atender o mercado canadense e ampliar as exportações.

O momento também favorece a aproximação. A disputa tarifária entre Canadá e Estados Unidos acelerarou a busca canadense por novos parceiros comerciais, enquanto o Brasil procura diversificar seus destinos de exportação. "Existe uma janela de oportunidade que não podemos deixar passar", afirma Gonçalves. ●

PESCARIA CANADENSE

Exportações brasileiras de pescado ao Canadá quase triplicaram entre 2023 e 2025. Com o novo acordo, o Ceará deve ampliar seus embarques



Entre 2026 e 2030, as exportações de pescado **devem crescer cerca de 137%** em valor

Fontes: Câmara de Comércio Brasil-Canadá (CCBC) e Secex.

Fish Market

JEFF GREENBERG/UNIVERSAL IMAGES GROUP/GETTY IMAGES

Mercado de pescados em Toronto, Canadá: entre 2023 e 2025, as exportações cearenses de pescado para o país cresceram 291%

Ines249

DIVULGAÇÃO

Maurício Une, economista-chefe do Rabobank: "Não esperamos um crescimento da safra como o observado na temporada passada"

→ **MACROECONOMIA**

Colheita de incertezas

Com El Niño forte no radar, menos crédito e caos na geopolítica, o Rabobank projeta retração de 3% no PIB do agro em 2026

Depois de uma safra de resultados recordes, o agronegócio brasileiro entra no ciclo 2026/27 diante de um cenário bem menos favorável. O Rabobank estima que o PIB agrícola recue 3% em 2026, pressionado por uma combinação de juros elevados, risco de um El Niño forte, restrições fiscais e caos geopolítico. Para Maurício Une, economista-chefe para a América do Sul do banco holandês especializado em agronegócio e alimentos, o conjunto desses fatores deve tornar o próximo ciclo um dos mais desafiadores dos últimos anos.

Qual é o cenário macroeconômico desenhado para a safra 2026/27 que começou em julho?
Bastante desafiador. Não esperamos um crescimento da safra como o observado na temporada passada. Além disso, há um desafio relacionado ao El Niño para o fim deste ano, uma vez que existe a probabilidade de 50% de um fenômeno forte para outubro [*colheita em alguns estados*]. Para completar esse quadro, o Plano Safra deste ano veio com um crescimento tímido e houve redução dos recursos destinados à equalização de juros. Diante desse conjunto de fatores, nossa expectativa é que o PIB agrícola registre queda de 3% em 2026. O setor cresceu 11,7% em 2025.

Essa projeção de queda já fazia parte das estimativas do Rabobank ou foi ajustada diante desse cenário?
Atualizamos nossas premissas à medida que esse cenário foi se desenhando. O primeiro fator foi a intensificação da força do El Niño. Além disso, trabalhávamos com a expectativa de um ciclo mais intenso de cortes na taxa Selic ao longo de 2026. Hoje essa avaliação mudou. O Banco Central ainda tem espaço para realizar apenas mais um corte de juros em 2026, levando a Selic para 14%. Para o próximo ano, projetamos a Selic em 12,5%. Isso aumenta a pressão sobre o governo em relação aos recursos destinados à equalização dos financiamentos do Plano Safra.

Na avaliação do Rabobank, quais serão os efeitos do El Niño sobre a inflação de alimentos?
Depois de um período de deflação e estabilidade, a inflação de alimentos voltou a acelerar em 2026. A projeção do Rabobank é que o índice encerre o ano em 6,85%, impulsionado pelo aumento dos preços do petróleo, que elevou os custos de frete, combustíveis, logística e fertilizantes, além da expectativa de um El Niño mais intenso no fim do ano. O pico deve ocorrer em fevereiro de 2027, quando a inflação pode chegar a 7,7%, antes de desacelerar para cerca de 4,3% no fim do ano.

Como a geopolítica e o dólar devem mexer com o agro nesta safra?
Projetamos que a volatilidade do terceiro trimestre mantenha o dólar entre 5,40 reais e 5,45 reais. Com a definição do cenário eleitoral e a redução das incertezas, a expectativa é de maior estabilidade, com a moeda americana encerrando 2026 em torno de 5,35 reais. Para 2027, o banco prevê um primeiro semestre mais favorável ao câmbio, impulsionado pela entrada de dólares da safra, enquanto o segundo semestre deve voltar a sofrer pressão de fatores como remessas de dividendos e discussões fiscais. Ainda assim, a projeção é de um dólar próximo de 5,30 reais no fim de 2027. ●

Ines249

O NÓ GÓRDIO

UM NOVO ORIENTE MÉDIO EMERGE DO CONFLITO ENTRE EUA E IRÃ, COM CONSEQUÊNCIAS NOVAS PARA O MUNDO E PARA O BRASIL

LEANDRO FONSECA

DIOGO CASTRO E SILVA
Economista e sócio da Nostrum Public Affairs

"Vocês têm os relógios; nós, o tempo." Esta frase, atribuída a um comandante talibã durante negociações com os EUA, ficou famosa porque no fundo cristalizava a impossibilidade de vitória ocidental no Afeganistão. A versão atual do Irã acrescenta ao tempo a geografia traduzida no nó górdio que é o Estreito de Ormuz. Tempo e espaço frustraram exércitos poderosos desde tempos imemoriais e de novo fizeram mais duas vítimas em Israel e nos EUA, que, no ápice da sua hegemonia, descobriram e fizeram outros descobrir os limites do seu poder militar. Não sabemos ainda quando haverá uma paz estável e um novo equilíbrio na região, já que o cenário mais provável hoje parece ser o de uma paz quente. Mas um novo Oriente Médio está emergindo do conflito, velho em muitas das suas determinantes, mas com consequências novas para o mundo e para o Brasil.

Em 7 de dezembro de 1941, o Japão atacava Pearl Harbour numa ofensiva taticamente brilhante que tinha como objetivo estratégico não a derrota americana, mas levar os EUA a negociações que reconhecessem os interesses japoneses na Ásia. A ilusão estratégica japonesa transformou uma das vitórias navais mais marcantes do século no princípio do seu próprio fim. Israel e EUA atacaram o Irã neste ano com o objetivo estratégico de derrubar o regime daquele país, que estava numa situação de grande fragilidade, e com isso resolver de uma só vez todos os problemas com o Irã. Do programa nuclear ao apoio ao Hezbollah e ao Hamas, passando pelos mísseis balísticos, tudo seria resolvido de uma assentada. E, apesar de toda a capacidade das forças armadas dos dois países e dos seus inúmeros sucessos iniciais, quase seis meses depois o resultado em nível estratégico é desastroso. O regime do Irã se fortaleceu internamente, descobriu na prática o poder sobre a economia mundial que o controle do Estreito de Ormuz lhe dá e demonstrou capacidade de causar imenso dano não só na infraestrutura militar americana na região como nas economias dos seus vizinhos. De novo, como tantas vezes na história, premissas estratégicas erradas derrotam o plano militar mais bem concebido e trazem consigo uma nova (pior) realidade.

O Oriente Médio tem sido sempre palco de impérios: Assírio, Persa, Grego, Romano, Árabe, Otomano, Britânico. E, mais recentemente, os EUA exerceram hegemonia militar e política na região. Muitas vezes, as consequências da "passagem de bastão" se prolongaram no tempo para muito além do esgotamento da presença de cada um. Muitos dos conflitos a que assistimos na região, por exemplo, têm sua origem no fim do domínio otomano há mais de um século. À sombra da hegemonia e segurança americanas, o Golfo Pérsico assumiu o seu papel histórico de ligação entre Ocidente e Oriente. Existem depósitos mais importantes de moedas romanas na Índia do que na Europa, e todo esse comércio milenar passava pelo Golfo. Hoje, essa vocação é corporizada no extraordinário sucesso dos Emirados nas últimas décadas em se transformarem em plataformas logísticas globais de mercadorias e pessoas. Esse mundo está agora ameaçado pelo fim, não da presença dos EUA, mas da sua

Ines249

hegemonia. Novos eixos estão a emergir na região. Os Emirados continuam alinhados com os EUA, mas hoje quase sozinhos nessa posição, por não terem alternativa estratégica óbvia. Arábia Saudita, Turquia, Paquistão, Egito e Omã, cada um por motivos próprios, fazem um balancing crescente, distanciando-se de Washington e de Israel sem se tornarem aliados de Teerã. A acomodação é facilitada pela mudança da natureza do regime iraniano que emerge da guerra. Mais militar do que religioso, e com menor virulência sectária xiita que, desde 1979, alarmava os vizinhos sunitas. Isso faz o espaço de manobra estratégico dos EUA encolher. À semelhança do resto do mundo, também a região se torna mais multipolar.

E quais são algumas das consequências que emergem dessa fragmentação? Em primeiro lugar, o custo all-in do petróleo para os países da região ficou muito mais alto. Grandes investimentos têm de ser destinados a aumentar a resiliência de toda a cadeia, reduzindo a dependência do Estreito. Superávits que financiavam investimento fora do petróleo e alimentavam o setor financeiro e as economias de várias regiões, incluindo o Brasil, vão minguar por esse efeito de custo e porque os incentivos para aumentar a produção e fragmentar a OPEP já estão acontecendo hoje, como fica claro na decisão recente dos Emirados em sair da organização. Uma tendência que se vai acentuar a partir de 2027. Esse cenário faz um pouco lembrar um pouco o que se passou no início dos anos 80 do século passado com o fim do boom dos petrodólares e que aqui na nossa região ajudou a despoletar a crise da dívida externa. Agora, os primeiros a sentir vão ser os fundos de investimento que sempre olharam para o Golfo como paragem prioritária de levantamento de recursos. Em segundo lugar, o interesse pela exploração de petróleo em outros locais vai crescer. O petróleo da nossa região apresenta um risco geopolítico baixo e fácil acesso aos principais mercados consumidores. Em terceiro, a transição energética ganha um argumento securitário em cima do climático. Uma das razões pelas quais a China se encontra muito menos ansiosa com a crise do Golfo tem a ver com a eletrificação que explodiu no país na última década. Por último, o impacto de custos mais elevados em cadeias setoriais em nível global. Fertilizantes, semicondutores e materiais de construção são dos mais atingidos, e as empresas brasileiras com exposição a esses setores vão ser impactadas de forma direta.

Em 116 d.C., Trajano tornou-se o único imperador romano a alcançar a costa do Golfo Pérsico. Mandou erguer ali a sua estátua e escreveu ao Senado a anunciar a guerra terminada. Pouco depois, a Mesopotâmia revoltou-se inteira, e Trajano nunca mais regressou. Quase 2.000 anos depois, quem chega ao Golfo a proclamar vitória raramente é quem escreve o que vem a seguir. ●

Desde o imperador romano Trajano, em 116 d.C., quem chega ao Golfo Pérsico e proclama vitória raramente é quem escreve o que vem a seguir

TWOMEOWS/GETTY IMAGES

Ines249

VENDA O TRABALHO PRONTO

GERMANO LÜDERS

FLORIAN HAGENBUCH
Cofundador e presidente da Loft
e cofundador da Canary

O CLIENTE NUNCA QUIS UM SOFTWARE, ELE SÓ QUER O TRABALHO FEITO. ESSA TESE PODEROSA PODE IMPULSIONAR A PRÓXIMA EMPRESA DE SOFTWARE A VALER 1 TRILHÃO DE DÓLARES

Pense no último software que a sua empresa contratou. A decisão foi sobre o software em si, ou sobre o problema que ele prometia resolver? Quase sempre é a segunda opção. E essa distinção simples está no centro de uma das teses mais interessantes que circulam no ecossistema de inovação hoje, publicada por Julien Bek, empreendedor e sócio da Sequoia Capital, uma das principais gestoras de capital de risco do Vale do Silício.

A tese — simples, mas poderosa — diz que a próxima companhia a valer 1 trilhão de dólares será uma empresa de software disfarçada de prestadora de serviços. Em outras palavras, ela não vai vender o painel de controle. Vai vender o resultado. Esse movimento ganhou até nome: "sell work", que pode ser traduzido como "vender o trabalho, não a ferramenta".

A analogia que uso quando explico isso é a da furadeira. Ninguém acorda de manhã querendo comprar uma furadeira. As pessoas querem o furo na parede.

Se você vende a ferramenta, está em uma corrida que nunca termina contra o próximo modelo de inteligência artificial (IA), que vai chegar mais barato, mais capaz e vai tornar o seu produto obsoleto. Mas, se você vende o trabalho pronto, cada avanço nos modelos só beneficia o seu negócio: o serviço fica mais rápido, mais barato de entregar e mais difícil de replicar.

INTELIGÊNCIA *VERSUS* JULGAMENTO

A diferença crucial, na visão de Bek, está entre inteligência e julgamento. Ela nos ajuda a entender onde o tal do "sell work" tem mais chances de prosperar. Inteligência é seguir regras: debugar código, classificar um prontuário, revisar um contrato-padrão, preencher uma declaração. Tarefas complexas, mas com regras, algo que a IA já faz no automático. O julgamento é diferente. É o instinto que vem de anos de prática para saber o que construir, quando ignorar uma regra técnica, quando o cliente está errado. Em setores onde o esforço é majoritariamente inteligência, os sistemas que entregam o resultado final, o serviço pronto, vão passar o trator.

Mapear oportunidades nesse campo, portanto, passa por focar onde a terceirização já acontece. Se uma empresa paga um escritório externo para revisar contratos, ela quer o arquivo finalizado na sua caixa de entrada. Substituir esse fornecedor por um serviço de IA, portanto, é uma troca de prestador, não uma mudança de comportamento.

Ines249

Vale notar também que grande parte do discurso sobre sell work assume um ponto de partida específico: que as empresas já usam software as a service (SaaS) e agora vão querer que a IA faça o trabalho no lugar dele. O modelo mental é o de um upgrade: de software para serviço, de copilot para autopilot. Mas em boa parte do mundo, e especialmente na América Latina, o ponto de partida não é o software. É a planilha, o processo manual, o serviço terceirizado.

Milhões de empresas nunca adotaram as ferramentas de SaaS que essa tese assume como base. Para elas, o modelo de sell work não é uma expansão do orçamento de software para o orçamento de trabalho pronto. É a tecnologia chegando, pela primeira vez, aonde nunca conseguiu chegar.

Mas é preciso ter clareza sobre o que separa um negócio real de uma ilusão bem embalada. A Emergence Capital cunhou um conceito útil que chama de "Mirage PMF": o risco de que a tração inicial em serviços de IA reflita novidade ou preço subsidiado, e não fit genuíno com o mercado.

Quando uma empresa oferece fazer o trabalho mais barato do que um humano, a demanda inicial é quase garantida. O teste de verdade vem quando a automação precisa melhorar a qualidade, e não só reduzir o custo. A margem bruta é o teste definitivo. Uma empresa que vende trabalho com 80% de margem bruta é fundamentalmente diferente de uma que vende trabalho com 30%. Só a primeira construiu automação real.

BRASIL NO FOCO

O Brasil tem condições particularmente favoráveis para que essa tese se prove aqui antes de qualquer outro lugar. A complexidade regulatória, o custo elevado de mão de obra especializada e a baixa adoção histórica de software criam um ambiente onde entregar o resultado diretamente é, muitas vezes, a única abordagem que funciona. O cliente brasileiro de pequeno e médio porte não quer aprender uma nova ferramenta. Ele quer o problema resolvido.

Eu não poderia encerrar este texto sem mencionar uma preocupação comum quando se fala sobre esse modelo: se a IA entrega o trabalho, quem responde quando algo dá errado? É uma pergunta válida, mas que precisa ser respondida a partir de comparações e cenários verdadeiros. O sistema atual já produz erros, e as empresas já estão arcando com esse custo. A comparação relevante não é IA *versus* perfeição. É IA *versus* o status quo. ●

O cliente brasileiro de pequeno e médio porte, sufocado por complexidade regulatória e custos elevados, não quer aprender uma nova ferramenta. Ele quer o problema resolvido

MIRAGEC/GETTY IMAGES

Ines249

A FÓRMULA DA SHOPEE

DA POPULARIZAÇÃO DAS DATAS DUPLAS AO AVANÇO DO SOCIAL COMMERCE, O DIRETOR DE MARKETING DA SHOPEE EXPLICA COMO A PLATAFORMA CONSOLIDOU NOVAS FORMAS DE VENDER E COMPRAR NO BRASIL

SORAIA ALVES

DIVULGAÇÃO

FELIPE PIRINGER
Diretor de marketing
da Shopee

Em 2026, a Shopee celebra seis anos de uma trajetória meteórica no Brasil. A operação que começou em julho de 2020, em meio às incertezas do cenário pandêmico, hoje conta com mais de 3 milhões de lojistas brasileiros registrados. São micro, pequenas e médias empresas, além de lojas oficiais de grandes marcas, como Calvin Klein, L'Oréal e Samsung.

Com uma estratégia pautada pela democratização das compras online, a empresa fundada em 2015, em Singapura, consolidou-se no Brasil e ajudou a transformar um conceito tradicional do varejo asiático em um dos principais motores do e-commerce nacional. Com as chamadas Datas Duplas, que oferecem descontos especiais em dias como 9.9, a Shopee contribuiu para uma reformulação do calendário dos marketplaces, que passaram a contar com novos picos de consumo ao longo do ano para além de eventos tradicionais como Black Friday e Natal. Hoje, o modelo já influencia praticamente todo o setor.

Segundo a Shopee, nesses seis anos foram realizadas 68 campanhas de Datas Duplas, com mais de 420 milhões de reais distribuídos em cupons. Na edição mais recente, a campanha 7.7 de 2026 registrou um crescimento de 35% em vendas na comparação com o ano anterior, impulsionado por categorias como Casa e Construção, Beleza e Moda Feminina.

Para sustentar essa operação, há dois anos a companhia investe em uma expansão logística para acelerar as entregas, que passaram a ser realizadas em até dois dias na capital paulista e, posteriormente, chegaram a 75 cidades em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Em entrevista à EXAME, Felipe Piringer, diretor de marketing da Shopee, relembra os principais marcos da operação e fala sobre os próximos desafios da empresa no país. Confira na íntegra.

Como você avalia a trajetória da Shopee nesses seis anos no Brasil?
A operação cresceu bastante, mas ainda vemos muito espaço para o e-commerce evoluir no Brasil.

Ines249

Construímos um awareness nacional, não apenas com as Datas Duplas, mas também como marca. O fato de outras empresas terem adotado esse modelo mostra a relevância do que criamos.

Como surgiu a estratégia das Datas Duplas?
A proposta era criar um grande momento promocional todos os meses. A Shopee sempre ofereceu cupons e frete grátis, mas queríamos incentivar os vendedores a trazer descontos mais agressivos em algumas datas. Nos primeiros anos, "empurramos" essas datas quase sozinhos. Hoje, o 7.7, que é a data do nosso aniversário, e o 11.11 fazem parte do calendário do varejo brasileiro. É uma estratégia que realmente deu certo. Só neste ano, por exemplo, muitos vendedores chegaram a dobrar as vendas durante as Datas Duplas em comparação com dias comuns.

As campanhas da Shopee ficaram conhecidas pelos jingles e pelas celebridades. Como essas escolhas são feitas?
A Shopee é uma marca descontraída e muito presente nas redes sociais. Temos autonomia global para criar campanhas voltadas ao consumidor brasileiro. Por isso, sempre buscamos personalidades que tenham conexão com a marca e gerem identificação e conversas. Já trabalhamos com nomes muito especiais, como Xuxa, Ludmilla, Ronaldinho Gaúcho e, mais recentemente, Terry Crews.

O que mais mudou no comportamento do consumidor nesses seis anos?
Hoje as pessoas descobrem produtos por meio de lives, vídeos curtos e conteúdos nas redes sociais. A compra deixou de começar apenas na busca tradicional. Por isso investimos fortemente em social commerce. Atualmente, a Shopee realiza mais de 10.000 lives por dia. Durante a campanha 6.6, foram 32.000 transmissões em um único dia. Já no 7.7, esse número chegou a 38.000. As lives aproximam vendedores e consumidores, e ajudam tanto na descoberta de produtos quanto na conversão. Nossos estudos mostram que um vendedor pode faturar até dez vezes mais quando faz transmissões ao vivo.

Grandes eventos também influenciam as vendas?
Sim. A Copa do Mundo foi um exemplo disso. Antes do torneio, a procura por antenas digitais cresceu 46% de abril para maio e mais 172% entre maio e junho. As vendas acompanharam esse movimento, com altas de 39% e 250%, respectivamente. Após a estreia do Brasil, as compras do produto aumentaram mais de 20% no dia seguinte. Depois das oitavas de final contra o Japão, o crescimento superou 28%. O marketplace precisa acompanhar essas mudanças rapidamente para garantir estoque e ofertas.

A Shopee reúne uma comunidade enorme de vendedores. Como manter esse ecossistema funcionando?
Eles são o coração da operação. Oferecemos treinamentos, ferramentas de anúncios, lives, vídeos, cursos e acompanhamento para ajudar esses empreendedores a crescer dentro da plataforma. A logística também evoluiu muito nesse período, justamente para dar o suporte necessário aos nossos parceiros. Fizemos investimentos importantes para acelerar as entregas. Hoje temos 22 centros de distribuição, mais de 200 hubs logísticos e mais de 3.000 agências. Tudo isso ajuda a reduzir o prazo de entrega e melhora bastante a experiência do consumidor.

Depois de seis anos, qual é o principal desafio da Shopee?
Continuar inovando. O mercado muda rapidamente e precisamos acompanhar os novos formatos e o comportamento dos consumidores. Escutamos constantemente os usuários e buscamos novas formas de conectar vendedores e compradores. Neste ano, lançamos o Shopee VIP, programa de assinatura de 9,90 reais por mês com benefícios exclusivos, seguindo a tendência dos clubes de fidelidade. O desafio é continuar nos reinventando em um mercado que evolui todos os meses. ●

CLUBE CMO

exame. ZMES

O Clube CMO é uma iniciativa da EXAME em parceria com a agência Zmes, com apoio da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) e patrocínio da CreatorAds. Trata-se de um espaço seguro para a troca de conhecimento entre os líderes de marketing dos maiores anunciantes do país, por meio de eventos de relacionamento, encontros de learning e experiências.

Ines249

Escola
de Negócios
Saint Paul

Os próximos líderes do mercado têm um ponto de partida em comum

Uma graduação pensada para quem não quer esperar o futuro, quer liderá-lo.

Na Saint Paul, seu filho(a) tem acesso direto ao mundo dos negócios, mentorias com executivos e CEOs que estampam as capas da revista Exame, aulas com professores internacionais e vivências práticas desde o primeiro dia.

Saiba mais

Graduação em Administração

Ines249

CASUAL

LUXO

→ O Brasil entra na rota da alta joalheria

VIAGEM

→ Um roteiro de 24 horas por Madri

biO2
MITSUBISHI MOTORS
AEROFISH
Farms.

LEANDRO FONSECA

LEANDRO FARKUH

SURFE NA PISCINA

DIVULGAÇÃO

CAPA

SURFE NOTURNO

Leandro Farkuh, CEO da biO2, encontrou nas piscinas de ondas uma forma mais prática de conexão com o esporte

JÚLIA STORCH

Ines249

Um oceano azul é a metáfora de como empresários definem uma lacuna de mercado a ser ocupada, com pouca concorrência e amplo espaço para crescer. Foi esse o cenário encontrado pela biO2 no fim dos anos 1990, quando a empresa reativou a produção de barras de cereais depois que a fábrica em que Leandro Farkuh trabalhava encerrou essa linha de negócio. Oceano azul também foi o local onde o empresário, CEO da bio2, aprendeu a separar o trabalho do lazer, com esportes aquáticos como o surfe. Hoje, a prática acontece em um novo endereço, longe do mar: uma piscina de ondas a poucos minutos de sua casa, em São Paulo.

O empresário começou a surfar aos 18 anos e nunca se limitou a uma única modalidade. “Eu gosto de fazer todos os tipos de esportes de praia”, diz, citando o kitesurfe, o kite foil, o longboard e o surfe convencional entre suas práticas favoritas. Antes da chegada da piscina à capital paulista, a rotina exigia planejamento e paciência para conciliar a agenda de trabalho com as viagens ao litoral. Mas o cenário mudou. “Não há mais a correria para conseguir chegar ao clube, além da garantia de que a onda vai estar lá me esperando. Isso é muito prazeroso.”

A piscina funciona das 6h às 22h, o que permitiu a Farkuh reorganizar completamente seus horários de treino. “Imagina você estar em São Paulo surfando à noite em um ambiente controlado”, diz. Ele reconhece que as ondas artificiais apresentam prós e contras. Por serem sempre iguais, permitem repetir manobras à exaustão, mas também limitam a variação de estímulos que o mar oferece naturalmente. Ainda assim, o impacto na performance é evidente. “Os atletas profissionais que estão surfando na piscina [*de ondas*] estão melhorando muito a qualidade de surfe nos campeonatos.”

Para Farkuh, a experiência ampliou, inclusive, a maneira como ele enxerga a própria disposição física. “Eu nunca trabalhei tanto na vida”, diz. Mas, acrescenta, com mais energia, atribuída diretamente à prática esportiva regular. Farkuh também destaca a dimensão emocional do esporte como válvula de escape para a rotina de uma cidade grande, algo que considera praticamente obrigatório para qualquer pessoa.

O executivo continua praticando outras modalidades aquáticas, como o kitesurfe, que ocupa um lugar especial para ele. Há 20 anos, Farkuh viaja anualmente ao litoral cearense, que descreve como o melhor cenário do país para o esporte. “O Brasil tem o maior, melhor e mais constante vento do mundo”, afirma, comparando a região ao Havaí no universo do surfe tradicional. Nessas viagens, o vento e o formato do litoral permitem sessões longas, com mais de três horas de prática por dia. Além do kitesurfe, Farkuh pratica mountain bike e escalada, muitas vezes combinando essas atividades em trilhas na natureza — de preferência ao lado da família.

A relação com o esporte é indissociável de sua visão sobre alimentação e bem-estar, pilares da biO2. Para ele, o contato com ambientes naturais é parte essencial da equação, “como uma forma de cura”, diz.

Essa busca por reconexão com a natureza também guiou um dos projetos mais simbólicos da empresa: a recuperação de uma área na Serra da Mantiqueira, na divisa entre São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. A região, descrita por Farkuh como “o berço das águas” dos três estados, abrigava um fragmento de Mata Atlântica bastante degradado quando a biO2 adquiriu o terreno. Com o apoio de parceiros, a empresa reflorestou 77 hectares, hoje com cinco anos de floresta recuperada. O local, situado próximo a São Bento do Sapucaí e Piranguçu, Minas Gerais, também se tornou um espaço de prática esportiva para a família e para o time da marca, reunindo trilhas, escalada e mountain bike em meio à mata reconstituída — uma extensão física da filosofia que a biO2 tenta transmitir por meio de seus produtos, como salgadinhos, barras proteicas, suplementos e cereais, com ingredientes com benefícios nutricionais. Com isso, são mais de 60 ingredientes proibidos nas receitas da marca, entre conservantes, agrotóxicos e adoçantes artificiais.

Para Farkuh, esporte, alimentação e natureza formam um mesmo ciclo. “Você é o que você come, é uma verdade”, resume, ao explicar por que trata a rotina esportiva — seja no mar, seja na piscina, seja na floresta — como parte inseparável de sua identidade pessoal e profissional. ●

Surfe no quintal de casa: com piscina de ondas, executivo se desenvolveu ainda mais no esporte

Ines249

Serpenti Abstraction: colar com motivos geométricos inspirado no movimento do século 20

JOIAS

OBRAS DE ARTE VESTÍVEIS

O Brasil se tornou o primeiro ponto da América Latina a receber a coleção permanente de alta joalheria da Bvlgari

JÚLIA STORCH

Ines249

Marilyn Monroe cantava que os diamantes são os melhores amigos das mulheres. Mas não é apenas essa pedra que brilha no universo da Bvlgari . Combinações com rubis, esmeraldas, rubelitas, águas-marinhas, turmalinas e safiras completam a lista de amigos íntimos da coleção de alta joalheria da marca italiana. E o Brasil agora faz parte do circuito de destinos que recebe essa linha.

A boutique da marca no Shopping JK Iguatemi, em São Paulo, é o primeiro ponto da América Latina com uma coleção permanente de alta joalheria, ao lado de endereços como Nova York, Paris e Milão. A seleção reúne mais de 20 criações.

Entre os destaques está a clássica linha Serpenti, com peças de ouro branco, rosé ou amarelo — caso do conjunto Serpenti Dragoni, colar e pulseira modulares de ouro 18 quilates com rubis e diamantes marquise. Também integra a seleção um conjunto Divas' Dream, inspirado nos mosaicos das Termas de Caracalla, em Roma, com rubelita e diamante sobre ouro rosé, além de um conjunto com esmeraldas colombianas e diamantes de ouro branco.

Segundo Elodie Thellier, presidente da Bvlgari para América Latina e Caribe, cada peça começa pela escolha de uma pedra preciosa e é produzida integralmente na Itália, por um mestre artesão, em um processo que leva mais de seis meses. "A alta joalheria nunca é obra de uma única pessoa", diz. Ainda que a produção esteja centralizada na Itália, as coleções trazidas ao Brasil são escolhidas conforme o perfil do consumidor local.

A boutique do JK Iguatemi possui 25 criações disponíveis de forma permanente. Outras peças da coleção global podem chegar ao país para eventos ou por encomenda. Para Thellier, a alta joalheria representa o nível mais alto do portfólio da marca, e a decisão de fixar uma coleção em São Paulo reflete o peso do mercado brasileiro na operação da Bvlgari. "O consumidor brasileiro está mais maduro e cada vez mais interessado em marcas reconhecidas como grandes autoridades em seus campos de atuação, como é o caso da Bvlgari no território da joalheria", diz a executiva.

Para ela, o cliente brasileiro está informado e se interessa pela história por trás de cada peça. Ela associa isso a uma mudança de comportamento: a maior parte das compras de alta joalheria por brasileiros passou a ocorrer no país, à medida que a marca padronizou aqui a experiência oferecida em Roma ou Paris. Os canais online ampliaram o acesso, mas o contato presencial continua insubstituível nesse segmento. "Sentir o peso de uma peça, observar como a luz interage com uma pedra preciosa e descobrir de perto o trabalho artesanal acrescentam uma dimensão à experiência que apenas o contato físico pode oferecer."

A chegada da alta joalheria ao Brasil também acompanha uma parceria com a Pinacoteca de São Paulo. Para Thellier, a escolha reconhece a instituição como referência cultural na América Latina e segue um princípio da marca: aproximar universos distintos, no caso a herança romana da Bvlgari e a cena de arte contemporânea brasileira. Para ela, a coleção Eclettica, mais recente lançamento de alta joalheria, é um exemplo desse diálogo com escultura, pintura e arquitetura. "Assim como a Bvlgari utiliza o patrimônio clássico de Roma para criar algo decididamente contemporâneo, no Brasil celebramos uma instituição que preserva o legado artístico do país ao mesmo tempo que abraça a modernidade."

Marilyn Monroe ajudou a transformar os diamantes em ícones do desejo. A Bvlgari amplia esse imaginário ao mostrar que, na alta joalheria, o brilho também está na combinação entre diferentes pedras preciosas, na técnica artesanal e na história que cada criação carrega. ●

Alta joalheria: cliente brasileiro se interessa pela história da criação das peças

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Ines249

NATIONAL GEOGRAPHIC
TEMPERATE FOREST
BOSQUE TEMPLADO

THE WASHINGTON POST/GETTY IMAGES

AVENTURA

CIÊNCIA EM EXPOSIÇÃO

Em parceria com a Rolex, a National Geographic reforma seu acampamento de base e inaugura o Museu da Exploração em Washington

LUIZA VILELA

O visitante que chega a Washington D.C., a capital americana, tem quase uma centena de museus para visitar. Os temas são os mais diversos. Boa parte deles foi construída por filantropia, com dinheiro de doações de famílias tradicionais, e muitos têm entrada gratuita.

Por lá, a National Geographic Society acaba de reinaugurar o acampamento de base, em sua sede histórica. O projeto representa a expansão mais significativa da trajetória da instituição, que desde 1888 serve como ponto de retorno para cientistas após suas missões de campo. O complexo foi desenhado com dupla função: abrigará uma residência técnica para os exploradores compartilharem dados e, ao mesmo tempo, o novo Museu da Exploração, uma estrutura para exibir os resultados das pesquisas

Ines249

Museu da Exploração: novo projeto da National Geographic com a Rolex em apoio à pesquisa

desenvolvidas nos ecossistemas mais vulneráveis da Terra.

Os novos centros de exposição da National Geographic contaram com o apoio da Rolex. Na mostra, aberta ao público, a relojoaria suíça apresenta o Rolex Explorers Landing, um pavilhão dedicado a expor itens de expedições históricas e a documentar o processo científico atual. O espaço é dividido de forma didática em quatro setores que acompanham a evolução da pesquisa: Spark (o surgimento da ideia), Trek (a jornada de campo), Purpose (o objetivo científico) e Impact (as consequências práticas da descoberta).

Um dos artefatos em exibição é o traje de mergulho pressurizado utilizado pela oceanógrafa Sylvia Earle em 1979, ocasião em que ela realizou a caminhada solo mais profunda em ambiente marinho. O pavilhão também conta com o Perpetual Planet Expeditions Reader Rail, um sistema que exibe informações e descobertas das expedições conjuntas, quase em tempo real. “Há algo muito poderoso em criar um espaço onde a exploração se torna real para as pessoas”, diz Arnaud Boetsch, diretor de comunicação e imagem da Rolex. “Os visitantes poderão ver não apenas as conquistas, mas também a curiosidade, o comprometimento e o esforço de longo prazo que existem por trás delas.”

A aproximação entre a manufatura da Rolex e a exploração científica da National Geographic remonta à década de 1930, período em que a marca começou a equipar expedições para testar relógios em condições extremas. A aliança oficial foi consolidada em 1954. No ano anterior, a marca forneceu relógios para a equipe liderada por Sir Edmund Hillary e Tenzing Norgay, os primeiros homens a atingir o cume do Monte Everest. A cobertura da revista *National Geographic* marcou o início da parceria formal entre as duas organizações.

Nas décadas seguintes, o espírito de cooperação levou ambas as instituições a acompanhar os principais marcos da exploração planetária. Em 1960, a Rolex fixou o relógio experimental Deep Sea Special no exterior do Batiscafo Trieste, embarcação de pesquisa subaquática pilotada por Jacques Piccard e Don Walsh. O veículo desceu à Fossa das Marianas e atingiu a profundidade recorde de 10.916 metros. Em 2012, a cooperação se repetiu no mesmo ponto do Oceano Pacífico, quando o cineasta James Cameron conduziu o mergulho profundo no submersível Deepsea Challenger, que tinha um modelo Rolex fixado ao braço robótico da embarcação.

A sinergia institucional também chegou ao corpo técnico. Ao longo dos anos, 35 laureados dos Prêmios Rolex foram integrados como exploradores ou bolsistas da National Geographic para atuar em frentes que vão da antropologia cultural andina à biologia da conservação na América do Sul.

Em 2019, a aliança foi redirecionada para se tornar um pilar central da Iniciativa Perpetual Planet, criada pela Rolex para apoiar projetos focados na preservação dos ecossistemas. Sob o nome de Perpetual Planet Expeditions, a cooperação financia missões de longo prazo voltadas a estudar os impactos climáticos nos sistemas vitais do planeta: montanhas, florestas tropicais e oceanos. A primeira delas, realizada no próprio Everest em 2019, instalou a rede de estações meteorológicas mais alta do mundo para monitorar o degelo na região do Hindu Kush, na Cordilheira do Himalaia.

Ações semelhantes ocorreram nos Andes chilenos, no Vulcão Tupungato e na Amazônia. Na Bacia Amazônica, cientistas apoiados pela aliança percorreram 1.270 quilômetros de rios em quatro países para catalogar botos-cor-de-rosa e descobriram a primeira floresta de manguezal de água doce documentada pela ciência na costa atlântica. Com o acampamento e o museu, o espaço vai auxiliar a nova geração de pesquisadores a desenvolver projetos inéditos e conhecer aqueles que revolucionaram a história. ●

LEONARD CLEMENT/GETTY IMAGES

Madri: roteiros a pé pela capital espanhola

DIVULGAÇÃO

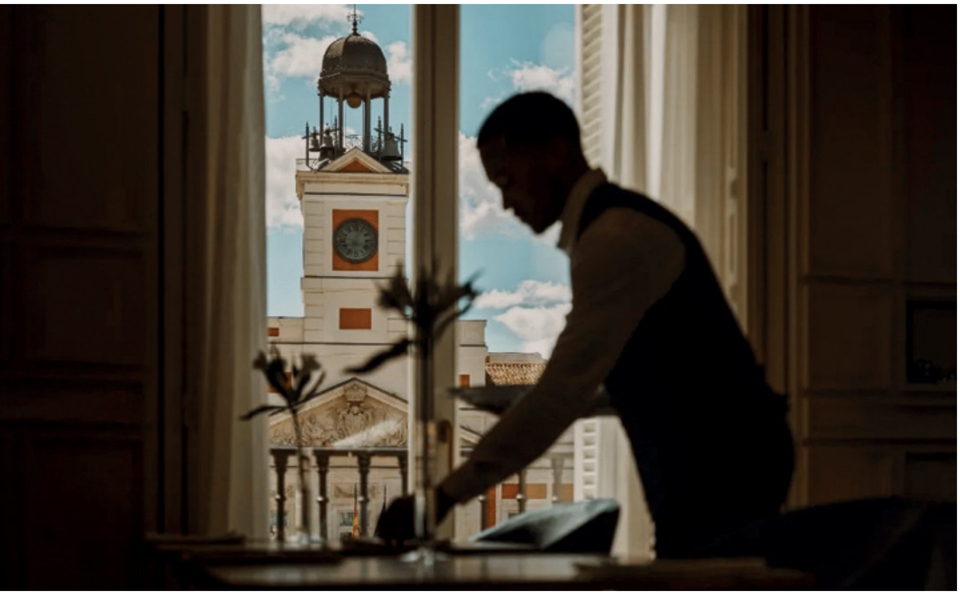
Gabinete Goya: acervo exclusivo do artista espanhol

Ines249

24 HORAS EM MADRI

Entre palácios históricos e parques gigantescos, a capital da Espanha brilha na Europa para quem gosta de arte, gastronomia e história

LUIZA VILELA, DE MADRI*



DIVULGAÇÃO

La Fonda de los Príncipes: conforto no centro da cidade

Um dia é tempo suficiente para se apaixonar por Madri, desde que se saiba para onde olhar. A mistura de arquitetura histórica e contemporânea, as cores vibrantes a cada esquina e os bairros charmosos, ótimos para uma pausa com tapas e bons vinhos, são um convite para desbravá-la a pé.

Museus como o Prado e o Reina Sofía, com obras de Goya, Velázquez, Picasso e Dalí, e que podem ser visitados com os guias da plataforma de turismo Civitatis, são apenas uma parte da cena artística da cidade. Fora deles e para além do Palácio Real, há um mundo de opções menos conhecidas para viver arte, gastronomia, moda e cultura urbana. Se você tiver pelo menos 24 horas livres na cidade, estas são boas dicas. ●

**A repórter viajou a convite da Netflix*

UM HOTEL: LA FONDA DE LOS PRÍNCIPES

Localizado na região central de Madri, na Puerta del Sol, o hotel combina uma atmosfera sofisticada com praticidade logística. Partindo dele, é possível fazer quase todo o circuito histórico e cultural a pé. Em operação desde 1861, traz uma arquitetura clássica com muito conforto. O destaque fica para o café da manhã, com o tradicional churro madrilenho. Diárias a partir de 400 euros.

UMA PARADA ESTRATÉGICA: MADRI COMO OS LOCAIS

Frequentar mercados públicos faz parte da rotina dos locais. Embora o Mercado San Miguel seja o mais famoso, há outras opções menos turísticas e até mais interessantes espalhadas pela cidade. No bairro de Salamanca, o Mercado de la Paz é ideal para provar charcutaria e pescados, e ainda conta com boas ofertas de adegas de vinhos. Não saia de lá sem um bom Priorat ou Basa Rueda.

UM PASSEIO: GABINETE GOYA

Madri é um privilégio para quem gosta de artes plásticas. Além dos museus clássicos, uma dica é conhecer o Novo Gabinete Goya, que abriga uma exposição permanente de 228 placas de cobre restauradas, utilizadas pelo artista espanhol para a gravação dos desenhos que fazia. É o maior acervo de matrizes e estampas da arte gráfica da Espanha.

UM BRECHÓ: VINTALOGY

A capital espanhola não brinca quando o assunto é moda. E não é necessário ir às lojas originais para garantir boas peças: o mercado de segunda mão é bastante forte em Madri. O Vintalogy, por exemplo, é um dos melhores brechós para encontrar coleções antigas de Gucci, Versace e Prada, além de roupas esportivas raras de Nike, Puma e Fila.

UM RESTAURANTE: DSTAgE

Na hora do jantar, a escolha é o DSTAgE, instalado em um loft industrial no charmoso bairro de Salesas. Com duas estrelas Michelin, o restaurante é comandado pelo chef Diego Guerrero e aposta na culinária criativa com elementos mediterrâneos. O menu degustação Dtaste (195 euros), com 16 pratos, é ideal para experimentar. Não deixe de pedir a harmonização de vinhos.

DIVULGAÇÃO

A Odisseia: Christopher Nolan dobra a ambição técnica e parte na aventura pela conquista do segundo Oscar

CINEMA

A Odisseia em película

O longa-metragem é o primeiro da história filmado totalmente em IMAX de 70 milímetros e já se consagra como o maior projeto da carreira do diretor Christopher Nolan

LUIZA VILELA

Em uma Hollywood dominada por telas verdes, imagens geradas por computador e retoques de inteligência artificial, chegar aos cinemas com um rolo de película de quase 300 quilos e mais de 18 quilômetros de extensão, com mínimos ajustes de efeitos especiais, é quase uma afronta à tecnologia. Christopher Nolan, no entanto, tem tido o prazer de travar essa batalha já há alguns anos e parece ter atingido a glória em seu novo filme, *A Odisseia*.

Com orçamento estimado em 250 milhões de dólares, o cineasta, que venceu o Oscar de Melhor Filme, Direção e mais cinco categorias com *Oppenheimer* em 2024, voltou às telonas com o filme mais grandioso de sua carreira. *A Odisseia* é o primeiro longa-metragem da história a ser inteiramente gravado com câmeras IMAX de 70 milímetros. As cenas são, em sua maioria, práticas. Os atores foram para dentro do mar, com batalhas coreografadas em cenários nos Estados Unidos, Escócia, Itália, Marrocos, Grécia e Islândia.

O elenco, aliás, é composto de nada mais, nada menos que Matt Damon (Odisseu), Anne Hathaway (Penélope), Tom Holland (Telêmaco), Zendaya (Atena), Charlize Theron (Calipso) e Robert Pattinson (Antínoo).

“Seja pela linha narrativa que acompanha Odisseu, seja pelos episódios individuais que compõem toda a epopeia, *A Odisseia* está na base de praticamente todo o cinema”, afirma Nolan na entrevista de bastidores da Universal Pictures. “Tinha que ser algo grandioso. A obra certamente está presente, em algum grau, em todos os filmes que já fiz, eu só nunca havia percebido. Foi uma descoberta muito prazerosa à medida que mergulhei no trabalho de adaptação.”

Inspirado na epopeia grega de Homero, o cineasta iniciou uma busca obsessiva por um realismo visceral para dar o tom épico do filme. O herói da jornada é interpretado por Matt Damon, que entrega a atuação mais física e complexa de sua carreira. “Ele [*Nolan*] me disse logo em uma de nossas primeiras reuniões que seria um filme difícil. Cuidei da forma física, da alimentação, da saúde e do descanso para evitar lesões, porque foi mesmo desafiador. Foram filmagens noturnas em praias de areia negra na Islândia, com chuva batendo de lado no nosso rosto, vento, frio. Dentro do mar, dentro da água. Não houve um único dia fácil, e cada dia teria sido o mais difícil de qualquer outro filme. Mas foi recompensador.”

Para além da qualidade técnica e da atuação de Damon, a fotografia expressionista de Hoyte van Hoytema e a trilha de Ludwig Göransson, vencedor do Oscar também por *Oppenheimer*, fecham um conjunto primoroso. O filme já está em cartaz nos cinemas, e a melhor experiência para assisti-lo é em uma sala IMAX. Todo o aparato tecnológico, no entanto, não é mais que uma moldura para o que o longa tem de mais precioso nas entrelinhas: a lição de humildade diante do ego do homem e o impacto da guerra na humanidade. ●

Ines249

LIVRO

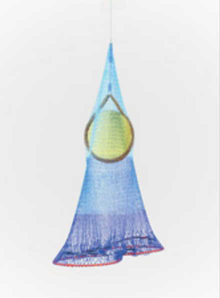
Provérbio mato-grossense

Mais de 20 anos após o lançamento, *Curva de Rio Sujo* recebe uma edição inédita, revista pelo autor Joca Reiners Terron. Tendo como cenário as cidades em que Terron viveu, a obra evoca aquilo que é "mais realista que a própria realidade", como pressente um dos personagens. O nome faz referência ao provérbio mato-grossense "curva de rio sujo só junta tranqueira".

JOCA REINERS TERRON
"CURVA DE RIO SUJO"

DIVULGAÇÃO

CURVA DE RIO SUJO
EDITORA TODAVIA
89,90 REAIS (FÍSICO) E
62,90 REAIS (E-BOOK)



DIVULGAÇÃO

Até 4 de outubro de 2026.
Av. Paulista, 1.578, Masp,
Edifício Lina Bo Bardi.
Ingressos a partir de 42 reais, com entrada gratuita às terças (dia todo) e sextas (das 18h às 21h). De terça a sábado, das 10h às 20h; aos domingos, das 10h às 18h

ARTE

Diálogos ambientais

Com diferentes plataformas, como fotografia, instalação, vídeo, performance e desenho, o Masp apresenta um conjunto de obras da colombiana Carolina Caycedo, participante da Bienal de Veneza neste ano. As obras destacam as relações entre rios e comunidades, e articula questões ambientais e formas de resistência sob diferentes estilos e materiais.●

TEATRO

BROADWAY À BRASILEIRA

A peça *Vindos de Longe*, que narra o acolhimento a passageiros do 11 de Setembro, ganha versão no Brasil

DIVULGAÇÃO

Vindos de Longe: pela primeira vez no Brasil

Em 11 de setembro de 2001, o mundo parou diante dos atentados terroristas nos Estados Unidos. Quem viveu o dia se lembra do que estava fazendo no momento do ataque, e de como recebeu a notícia. Um grupo de 7.000 pessoas, contudo, teve a memória alterada: no meio do caos, o espaço aéreo estadunidense fechado forçou dezenas de aviões a pousarem na isolada cidade de Gander, no Canadá, dando início a uma complexa trajetória de volta para casa.

É essa história real de passageiros desamparados que conduz *Vindos de Longe*, versão brasileira do premiado musical da Broadway *Come From Away*, agora em cartaz no reformado Teatro Ruth Escobar, na capital paulista.

A produção traz aos palcos uma narrativa sobre empatia e união em tempos de crise. A montagem é inédita no Brasil e conta com um elenco de 16 atores que se revezam em múltiplos papéis. No time estão nomes consagrados de diferentes gerações do teatro musical brasileiro, como Saulo Vasconcellos, Andrezza Massei e Neusa Romano. Emocionante e necessário, o musical mostra como o pior da história recente despertou o melhor da humanidade.●

VINDOS DE LONGE
Teatro Ruth Escobar. Rua dos Ingleses, 209, Morro dos Ingleses, São Paulo. Ingressos pela Ticketmaster, a partir de 40 reais. Até 23 de agosto

UM LUGAR PARA SE HOSPEDAR COM CACHORROS...

CAROLINA GEHLEN

...em Barcelona

No Paseo de Gracia, um dos endereços mais privilegiados de Barcelona, o *Majestic Hotel & Spa* aceita cachorros de até 8 quilos. Referência em hospitalidade há 106 anos, o hotel prepara a recepção do pet já na chegada à suíte, com um kit que inclui cartão de boas-vindas, cama, brinquedo, guloseimas, garrafa de água e tigelas para comida e água. Os animais também podem circular no terraço da cobertura, La Dolce Vitae, e no Majestic Bar.

https://majestichotelgroup.com

...no Rio de Janeiro

Localizado em Copacabana, o hotel de luxo *Fairmont Rio* aceita cachorros de até 25 quilos. O hotel oferece um menu exclusivo para pets, servido das 11 às 22 horas, com opções como petiscos saudáveis de maçã, banana e melão laminados, proteínas grelhadas e guarnições no vapor, como batata-doce com cenoura. Durante a estada, o hóspede recebe vasilhas de água e comida, caminha, fralda higiênica e bolsa de transporte.

https://fairmontrio.com

...em Nova York

Em Manhattan, a poucos passos do Central Park, o *Plaza Hotel* está entre os hotéis de luxo pet friendly mais tradicionais da cidade. Cachorros de todos os portes são aceitos e, para os hóspedes que desejam tornar a estadia do seu animal de estimação ainda mais especial, o pacote Cão Mimado inclui uma tigela com água Evian, torre de petiscos com macarons próprios para cães e um roupão para o pet.●

https://www.theplazany.com

Ines249

CATARINA BESSELL

Rio, a capital do vinho

Entre degustações lendárias, colecionadores discretos e bares especializados, a cidade construiu uma excelente cultura do vinho

DIVULGAÇÃO

ALEXANDRA FORBES
Jornalista especializada em vinhos

Nenhuma cidade brasileira tem maior e mais consistente coleção de grandes entendidos de vinho quanto o Rio de Janeiro. Não me refiro aos multimilionários que esbanjam em rótulos famosos, cada vez mais abundantes em São Paulo, no Centro-Oeste e no Nordeste. Onde há grana, há pavões do vinho. Só que, no Rio, eles ficam pequenos perto do timaço carioca de grandes degustadores. Enófilos com décadas de litragem, paladar aguçado e profundo conhecimento de safras, produtores, estilos e regiões impressionam até alguns dos maiores enólogos da Europa.

Por trás desse fenômeno há uma figura discreta, admiradíssima no rarefeito universo dos vinhos excepcionais. O mais respeitado colecionador do Brasil passou décadas garimpando garrafas raras e organizando degustações que fizeram história. Anfitrião de lendárias sessões de estudiosa bebelança, o grande mestre formou um celeiro de craques. Juntos, debatem apaixonadamente e fazem análises gustativas de garrafas extraordinárias.

Pude conhecê-lo dez anos atrás, em um almoço pleno de belos borgonhas brancos. Seguiram-se convites para deleitosas degustações de ícones franceses que nem ouso descrever, onde, pouco a pouco, fui descobrindo a discretíssima turma carioca do bem beber. Ora os encontrava por acaso nos restaurantes Oteque e Lasai, ora almoçávamos no Satyricon, onde batem ponto regularmente.

Seria esnobismo tolo elogiar apenas os mais ricos dentre as legiões de enófilos cariocas. A cada ano surgem mais, com conhecimento de causa e perfis diversos — por isso proliferam-se os bares de vinhos e restaurantes com cartas robustas. A chegada da americana Coravin deu um boost na oferta de vinhos em taça, com suas engenhocas que permitem servi-los por dose (uma cânula perfura a rolha sem extraí-la, evitando desperdício). Dentre numerosos encontros vínicos, há alguns, como o Chefs Week de dias atrás, que oferecem experiências antes só alcançáveis por poucos. Masterclass no Copa comparando Chateau Margaux e Vega Sicilia? Teve! Verticais de Barca Velha e Sassicaia? Idem!

Até em bairros populares, apóstolos impulsionam o evangelho da enofilia. Nenhum mais fervoroso do que o sambista Ivo Meirelles, com quem degustei Bordeaux em pleno Morro da Mangueira dia desses. Foi coisa maravilhosa de ver, como essa cidade. ●

Ines249

"Está

~~praticamente~~

fechado."

**Um documento assinado
vale mais que mil palavras.**

Se tá combinado, tá na D4Sign.

D4Sign
by ZUCCHETTI

Ines249

cartier.com.br
CARTIER
AUTOMATIC
18

Shopping Cidade Jardim - Shopping Iguatemi São Paulo e distribuidores autorizados
(11) 4380-0828

Cartier